



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza společnosti BON TON, s. r. o.

Strategic Analysis of BON TON, s. r. o. Company

Student:

Bc. Ondřej Skotnica, DiS.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Skotnica, DiS**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Strategická analýza společnosti BON TON, s. r. o.**  
**Strategic Analysis of BON TON, s. r. o. Company**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace společnosti
  4. Strategická analýza v podmínkách společnosti BON TON, s. r. o.
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.  
HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-958161-0.  
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: **22.11.2019**

Datum odevzdání: **24.04.2020**

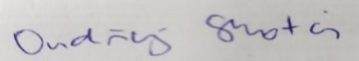
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkan pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Hranicích dne 30.4.2020

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be "Ondřej Štěrba".

jméno a příjmení studenta

### **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Rovněž děkuji Ing. Petru Krausovi, jednateři společnosti BON TON, s. r. o., za ochotu, poskytnuté informace a spolupráci.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Význam a struktura strategické analýzy .....	7
2.1	Strategické řízení.....	7
2.1.1	Strategie .....	8
2.1.2	Vývoj strategického řízení .....	9
2.1.3	Proces strategického řízení .....	9
2.1.4	Základní otázky strategického řízení .....	11
2.1.5	Vize a mise podniku .....	11
2.1.6	Určení cíle.....	12
2.1.7	Okolí podniku .....	13
2.1.8	Strategická analýza vnějšího prostředí .....	13
2.1.9	Strategická analýza vnitřního prostředí .....	15
2.1.10	Finanční analýza .....	16
2.1.11	SWOT analýza.....	18
2.1.12	Formulace a výběr strategie.....	19
2.1.13	Implementace a kontrola.....	20
2.1.14	Strategie v době krize .....	20
2.1.15	Význam strategického řízení .....	21
2.2	Charakteristické znaky cestovních kanceláří .....	22
2.2.1	Specifika odvětví .....	22
2.2.2	Marketingová komunikace .....	23
2.2.3	Krizová komunikace se zákazníky .....	24
2.2.4	Osobnost leadera a týmová spolupráce.....	25
2.2.5	Vliv informačních technologií.....	26
2.3	Změny v podnikatelském prostředí.....	27
2.3.1	Globalizace .....	27
2.3.2	Moderní technologie .....	28
2.3.3	Přístup k lidským zdrojům.....	29
2.3.4	Změny v odvětví cestovního ruchu.....	30
2.3.5	Korona krize 2020 .....	31
3	Prezentace společnosti .....	34
3.1	Historie.....	34
3.2	Současnost.....	34
3.3	Organizační struktura .....	35
3.4	Představitelé společnosti .....	35

4	Strategická analýza v podmínkách společnosti BON TON, s. r. o.	36
4.1	Analýza vnějšího prostředí	36
4.1.1	PEST analýza	36
4.1.2	Porterova analýza	39
4.2	Analýza vnitřního prostředí	42
4.2.1	Analýza klíčových faktorů	43
4.3	Finanční analýza	45
4.3.1	Vertikální analýza	45
4.3.2	Horizontální analýza	47
4.3.3	Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí	49
4.4	SWOT analýza	51
4.4.1	Silné stránky	51
4.4.2	Slabé stránky	51
4.4.3	Příležitosti	52
4.4.4	Ohrožení	52
4.4.5	Vyhodnocení	52
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	54
5.1	Produkt	54
5.1.1	Konkurenční výhoda	56
5.1.2	Ekonomická stránka a vyjednávání s hotelem	56
5.1.3	Kritika konceptu	57
5.2	Marketing	57
5.3	Peníze do firmy	59
5.3.1	Eshop	59
5.3.2	Prohlídka destinací	60
5.3.3	Dokument k 30. výročí firmy – fundraising	60
5.4	Obchodní spolupráce - nový model	61
6	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	70
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	71
	Seznam příloh	73

# 1 Úvod

Svět kolem nás se mění a my s ním. Především v oblasti technologií jsme za poslední století zaznamenali obrovský pokrok. Mezi námi ještě stále žijí lidé, kteří si pamatují koňské povozy jako způsob dopravy. Ve třicátých letech minulého století, kdy se u nás teprve rozvíjel automobilový průmysl, měl auto v průměru jeden člověk ze sta. Dnes už běžně máme v každé rodině dvě auta a k tomu navíc řadu dalších možností. Pro delší vzdálenosti je možné využívat leteckou dopravu, můžeme se vydat na vyhlídkovou plavbu po řekách nebo cestovat rychlovlaky. A to není vše. Na vrcholky hor nás dopraví moderní lanovky, do vyšších pater budov zase rychlé výtahy.

Ohromné rozdíly se nedotkly jen dopravy. Obrovský boom zažívá vývoj v oblasti komunikace. Bezdrátové telefony, internet, wi-fi volání, online chat nebo videohovory představují obrovské zrychlení v porovnání s korespondencí formou psaných dopisů. Vývoj nekončí a stále se zrychluje přenos dat. Není to tak dávno, kdy se stahovaly z internetu na disk počítače písničky rychlostí 10 kb/s. Pro dnešní uživatele moderní technologie už tyto časy znamenají pravěk. Současná éra přinesla takové výdobytky jako je televize v mobilním telefonu. Zároveň však rozvoj technologií přináší řadu problémů. Snižuje se osobní kontakt mezi lidmi a jejich vztahy mohou často být neosobní a povrchní. Objevuje se průmyslová špionáž zákazníků, kdy jim firma přizpůsobuje nabídku na základě získaných údajů o nich. Tím pak člověk ztrácí i své soukromí. Člověk by neměl zapomínat na šetrné chování k životnímu prostředí a zdrojům z něj pocházejících.

Změny okolního prostředí mají zásadní dopad na fungování všech organizací. Firma představuje otevřený živý organismus, jejíž procesy musí být přizpůsobené vnějšímu okolí. Nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku, zákazník je ten, kdo určuje směřování ve vývoji výrobků a služeb. Zvyšuje se intenzita konkurence, vstup nových podniků do všech odvětví je složitější než dříve. Doba plánování se zkracuje, nároky se zvyšují nejen na řídicí pracovníky, ale také i na běžné zaměstnance, kterých je zároveň nedostatek.

Nabízí se tedy otázka, jestli má strategické řízení vůbec význam, když se vše mění. Určitě ano, protože když budeme na změny dobře připravení, můžeme z nové situace získat výhodu před konkurenty. Každá krize v sobě skrývá také novou příležitost.



Zjednodušeně si řízení obchodní firmy můžeme představit jako cestu autem pro peníze. Nasedneme do něj, absolvujeme cestu po určité trase, dojedeme do cíle, kde nám někdo předá hotovost. Bohužel to nebude tak jednoduché. Nemůžeme tyto činnosti provádět bezmyšlenkovitě. Abychom se dostali do cíle, musíme vědět, kam pojedeme, za jak dlouho se tam dostaneme a kolik nás to bude stát. Tím už analyzujeme okolní prostředí a finance. Ovlivňují nás změny okolního prostředí, jako uzavírky, nové rychlejší cesty, hustý silniční provoz nebo jiné komplikace. Nikdy není dopředu jasné, jestli je právě námi zvolená cesta správná a co bychom dělali v případě, že nás na konci peníze nečekají nebo se nám jich nedostane tolik, aby se nám vyplatilo na cestu vyjet. Zaměstnanci představují spolucestující, dodavatele zase opraváře auta při technickém problému nebo výrobce softwaru navigace. Všichni mají na naši cestu nějaký vliv. Tím se dostáváme k vnitřní analýze a analýze hybných sil podniku. Všechny tyto činnosti děláme běžně a používáme tak prvky strategického plánování v našich životech, aniž bychom se nad tím zamysleli.

V této práci se budeme věnovat vybrané regionální cestovní kanceláři BON TON z Hranic. Dle našeho názoru vycházejícího z téměř desetiletých zkušeností si myslíme, že cestovní kanceláře nemají dobrou pověst. Zákazníci mnohdy před nákupem zájezdu přicházejí s nedůvěrou a trvají na banalitách. Všechny své požadavky chtějí mít přesně zapsané ve smlouvě, protože se už dříve někdy napálili. Pro cestovní kancelář je čím dál náročnější udržet si dobré jméno. Zákazníci jsou informovanější a mají větší očekávání, protože média vybírají většinou ty nejhorší případy, které se na cestách stanou, nebo svými zprávami o nebezpečí vyvolají v lidech paniku. Někdy oprávněnou, jindy nafouknutou bublinu. Obrovský vliv má na cestovní ruch současná koronavirová epidemie. Při vyhlášení náměstka Ministerstva zdravotnictví Romana Prymuly o uzavřených hranicích na dva roky lidé začali okamžitě své dovolené rušit.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků a strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí navrhnout regionální cestovní kanceláři BON TON možné strategie, které by podnik mohl využít pro svůj budoucí vývoj. Budeme se zabývat tvorbou produktu, marketingem a myšlenkami budoucího modelu obchodní spolupráce mezi firmami v odvětví.

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza je dílčí součástí strategického řízení. Pro pochopení problematiky přinášíme komplexní pojetí tématu, ve kterém vysvětlujeme potřebu strategického uvažování manažerů podniků. Vycházíme přitom ze změn vytvářejících současnou podobu podnikatelského prostředí. Aktuální stav pro nás však nemůže být směrodatným, protože za prvé strategické řízení představuje nekončící proces, a za druhé stojíme na prahu obrovských změn vyvolaných koronavirovou epidemií.

Současně vnímáme, že stejně jak při období strategického plánování v 60. letech 20. století nemůžeme zůstat pouze u tvorby plánů. Nezbytnou komponentu pro rozhodování manažerů, určujících směřování podniku, představují disponibilní zdroje, které snadno rozpoznáme pomocí finanční analýzy. Do popředí se dostává marketingové řízení. Přesahuje již podnikatelské prostředí a hraje prim v dnešním politickém boji. Blížící se ekonomická krize opět otevře potřebu krizového řízení. Řízení podniku v turismu má svá specifika, služby jsou závislé na jejich dodavatelích a větší očekávání zákazníka má za následek nutnost péče o jejich kvalitu. Odvětví cestovního ruchu u nás aktuálně bylo rovněž poznamenáno průnikem marketingu, kdy tvrdý konkurenční boj o zákazníka často rozhodují nikoliv kvalitně odvedené služby touroperatorů cestovních kanceláří, ale marketingová kampaň prodejce.

### 2.1 Strategické řízení

*„Strategické řízení je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu“ (Jakubíková, 2013, str. 16).*

Organizace musí prokázat své schopnosti a soutěžit o zákazníka ve vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí. Aby se prosadila, musí mít kompetentní řízení a kvalitní vedení s důrazem na strategické cítění a myšlení. Globální prostředí žádá jasnou vizi a směr, kterým se podnik bude dále ubírat (Mallya, 2007).

Strategické řízení představuje klíčový nástroj pro moderní podnik, který mu umožní provést změnu. Může být rovněž považováno za specializovaný typ organizačního rozvoje. Správné strategické řízení může změnu podniku usnadnit.

Orientace na pohled do budoucnosti je základem pro úspěšné zavedení řešení do manažerské praxe (Cox, 2019).

Matusiková (2017) uvádí výhody strategického řízení. Představuje určení cílů a koncepce v podniku do budoucna, rozšíření dovedností manažerů především v oblasti rozhodování a lepší komunikaci při aktivních procesech. Nedostatky vnímá v rychlosti změn, které mohou přijít dříve než plánování. Problém ve strategickém řízení může také znamenat nedostatek podkladů pro rozhodování manažerů a neaktuální cíle. Strategické řízení není pouze o změnách prostředí, existují další faktory, které ovlivňují úspěch organizací.

### 2.1.1 Strategie

*„Kvalitně zpracovaná strategie je schopna identifikovat prostor a čas, v němž se nacházíme nyní, a současně umí ukázat směr, kterým se máme vydat v budoucnosti. Dokáže určit aktivity, jež nás k vytyčenému cíli dovedou, a zdroje, které k tomu budeme potřebovat. Díky své variantnosti aktivně reaguje na změny prostředí“* (Matusiková, 2017. str.13).

Strategie existuje již mnoho století, ale její použití v managementu nemá zatím dlouhé trvání. Jedná se přibližně o padesát let. Své původní využití měla strategie ve vojenských konfliktech. Snaha o porážku druhé strany vyžadovala strategické rozhodování a plánování, které se pak promítlo do výsledku bojů. Oproti obchodní strategii se ta vojenská liší využitím síly. Zatímco ve válečných taženích máme za úkol svého protivníka zničit, v obchodním prostředí si manažeři stále více uvědomují, že spolupráce s konkurenty mnohdy může představovat benefit (Henry, 2011).

Podle Matusikové (2017) se strategie zabývá základní myšlenkou, jak dosáhneme stanovených cílů (Objectives). Převažuje důraz na koncepční řízení organizace, které obsahuje každodenní činnosti. Význam mají změny (Changes) v dnešním podnikatelském prostředí. Srozumitelné určení cílů pro delší časové období znamená pro společnost dosažení efektivitu (Efficiency) a účelnosti (Effectiveness). Všemi uvedenými aktivitami se věnuje strategické řízení (Strategic management).

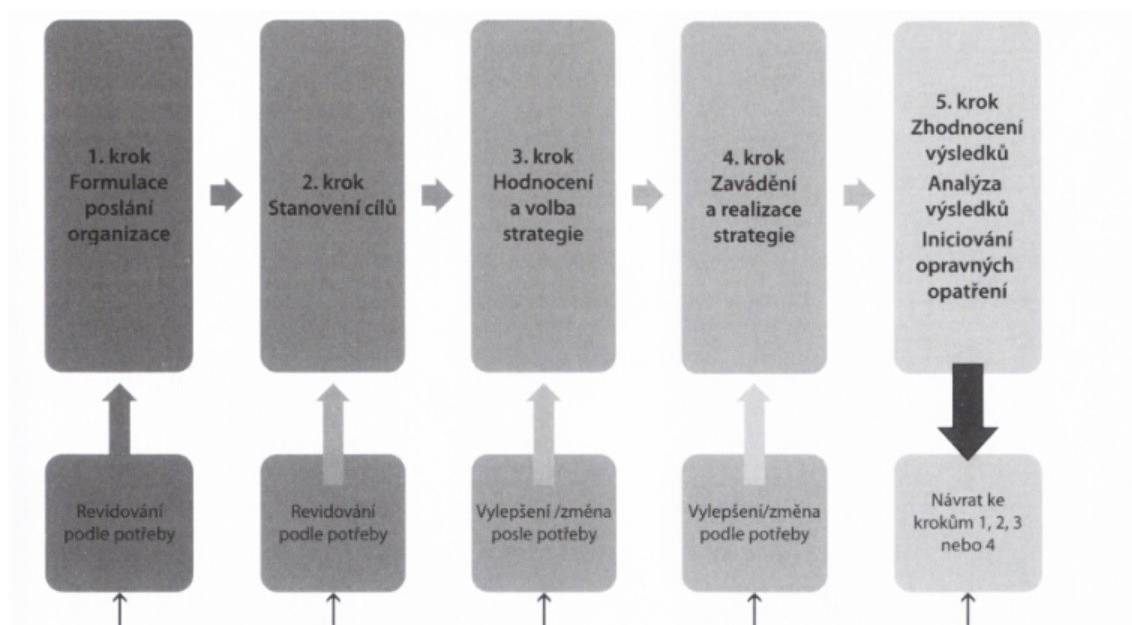
Panuje všeobecná shoda, že strategie by měla přinášet konkurenční výhodu. Podnik by se měl odlišovat tím, že lépe uspokojí potřeby zákazníka. Nejvíce nebezpečná konkurence dle Hendersona je taková, která se nám nejvíce podobá (Henry, 2011).

### 2.1.2 Vývoj strategického řízení

Grasseová (2010) dělí rozvoj strategického plánování na tři etapy. První část vývoje představuje dlouhodobé plánování. Datujeme jej do období po druhé světové válce. V USA si větší a střední firmy uvědomují, že se prostředí změnilo. Upravují proto stávající systém rozpočetnictví a připravují dlouhodobé plány, které si v období růstu stanovují pozitivní cíle. Po deseti letech firmy přecházejí ke strategickému plánování. Během 60. let 20. století dochází u některých oborů k zastavení růstu, a tím pádem společnosti začínají analyzovat vnější a konkurenční prostředí s cílem nalezení konkurenční výhody. Mezi hlavní představitele patří Igor Ansoff, Alfred Chandler a další 4 profesori z Harvardské univerzity. V praxi se koncem 70. let manažeři zabývali tvorbou plánů až příliš, věnovali jim takovou pozornost, že pak pokulhávaly další nástroje řízení organizace. V 80. letech 20. století začíná třetí etapa vývoje, kdy se začíná mluvit o strategickém řízení. Podniky se více zajímají o své vnitřní prostředí, konkrétně o organizaci, nové technologie a své zaměstnance. Hlavní význam strategického řízení spočívá v udržování souladu mezi posláním, strategickými cíli a disponibilními zdroji. Směr představují autoři jako M.Porter, H.Mintzberg nebo K.Omahe.

### 2.1.3 Proces strategického řízení

V roce 1987 přichází Thomson a Strickland s tradičním modelem strategického řízení v pěti postupných krocích podle obrázku 2.1. Jak je patrné ze schématu, proces se stále mění, ve všech fázích jej můžeme podle potřeby upravovat, aby lépe vyhovoval požadavkům aktuálního období. Začínáme vymezením poslání a cílů, pokračujeme strategickou analýzou, ze které sestavíme nejvhodnější strategii. Po jejím uvedení do praxe provádíme kontrolu její realizace. Zároveň proces nikdy nekončí, těžko si dnes můžeme představit, že by některý podnik používal strategie 20 let staré (Grasseová, 2010).



Obrázek 2-1 Proces strategického řízení (Zdroj Grasseová 2010, podle Thomson a Strickland)

Gerry Johnson a Kevan Scholes rozdělili proces strategického plánování na sedm fází. K původním známým přidávají dva body. Prvním z nich jsou aktivity a úkoly, které představují konkrétní činnosti jednotlivců a týmů při provádění strategie. Druhým bodem, odlišujícím se od modelu s pěti kroky, představuje odměna. V procesu Johnsona a Kevana tvoří závěrečnou fázi a říká, že by úsilí všech zapojených jedinců do úspěšné realizace plánu mělo být oceněno (McGrath & Bates, 2015).

Proces strategického řízení má podle Raymonda Coxe, který působí na univerzitě v Akronu, státě Ohio, devět kroků. Upravený je především pro potřeby veřejné správy. Jednotlivé body se velmi podobají základnímu schématu na obrázku 2.1. Rozdíl představuje pátý krok, kterým zkoumáme trendy a potenciální budoucnost. V analýze trendů se nesnažíme předvídat budoucnost, ale musíme se snažit o to, aby byla jiná. Hlavním cílem tohoto kroku je tedy zvýšení pravděpodobnosti výskytu pozitivních jevů a snaha o eliminaci špatných výsledků. Po implementaci strategie následuje místo kontroly hodnocení vykonaných aktivit.

Nelze určit ideální podobu procesu strategického řízení, protože se podnikatelské i nepodnikatelské prostředí stále mění. Podle následujících kroků se můžeme alespoň přiblížit ideální podobě strategického řízení. Začínáme formulováním vize, mise a cílů organizace, ty nám určují představu o budoucnosti. Následuje strategická analýza, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Při formulaci a výběru strategie vycházíme z formulace různých scénářů, které nám pomáhají k dosažení dlouhodobých cílů.

V předposledním kroku zavádíme nové strategické plány do podnikové praxe. Na závěr pak probíhá kontrola, kterou proces nekončí. Při odchylkách od postupu je nutné provádět nápravné opatření (Matusiková, 2016).

#### 2.1.4 Základní otázky strategického řízení

Henry (2011) rozlišuje strategickou pozici společnosti podle tří základních otázek:

- Na jakého zákazníka by měla společnost cílit?
- Jaké produkty a služby společnost nabízí svým zákazníkům?
- Jak to může společnost dělat efektivně?

Tímto způsobem společnost může nalézt strategickou pozici, která se liší od konkurence, a může tím dosáhnout úspěchu. Jedná se o rovnováhu mezi jejími vnitřními schopnostmi a vnějšími vztahy, které představují všechny zainteresované skupiny: zaměstnanci, zákazníci, akcionáři a dodavatelé. Strategie pro firmu znamená využití analytických technik, aby poznala svou pozici na trhu a svůj vliv. (Henry, 2011)

Strategický management se podle Jenkinse a Williamsona (2016) zabývá formováním osudu organizace. Snaží se o umístnění organizace na ideální pozici pro obchod. Udržuje a zlepšuje pozici využitím adekvátních zdrojů a současně monitoruje a odpovídá na změny v okolním prostředí. Musí přitom brát ohled na klíčové stakeholdery. Pro univerzální strategie musí být odpovězeno na následující otázky:

- Jaká je současná pozice organizace?
- Jaké má před sebou organizace příležitosti?
- Jak nejlépe organizaci nasměrovat kupředu?
- Jak toho dosáhneme?

#### 2.1.5 Vize a mise podniku

Původní význam slova „vize“ vychází z představy nebo vidění do budoucna. Vize má za úkol v několika zapamatovatelných větách inspirovat zaměstnance k aktivnímu naplňování strategických cílů organizace. Měla by přiblížit smysl existence organizace a vytvořit v pracovníkovi pocit věrnosti, aby pak bral společnost za svou (Matusiková, 2017).

Grasseová (2010) popisuje vizi jako požadovaný stav, který ukazuje ideální podobu podniku v budoucnosti. Schopnost správně stanovit vizi diferencuje dlouhodobě

úspěšné podniky od krátkodobě úspěšných, nebo až neúspěšných. Společnost by se neměla dostat do situace, že dané formulaci vize někdo nerozumí, proto je důležité, aby se tvorbě věnovali jak vrcholoví manažeři, tak řadoví zaměstnanci organizace.

Příklad vize společnosti z praxe: *Cílem cestovní kanceláře ATIS je nadále posilovat sounáležitost se svými zákazníky (někteří cestují s CK ATIS každý rok od jejího založení) a každoročně přinášet na trh nové produkty orientované cenově a ekonomicky přístupné všem sociálním vrstvám (CK ATIS, online).*

Mise se sice zaměřuje na současnost, ale musí obsahovat spojení s budoucností. Navazuje na vizi a formuluje představy majitelů, vedení i pracovníků o tom, jak by měla být společnost vnímána svým okolím. Užší vymezení poslání představuje konkrétní směřování, na jakých trzích bude organizace působit a jaké technologie a produkty k tomu budou potřeba. Širší vymezení umožňuje aktivitu napříč obory. Mise podniku nám odpovídá na tři základní otázky: Kdo jsme, co děláme a kam směřujeme (Matusiková, 2017).

Příklad mise společnosti z praxe: CHINA TOURS: *Naším posláním je ukazovat nové cesty a souvislosti. Pozorně nasloucháme cestovatelským přáním našich zákazníků a dovedeme sladit jejich sny s našimi znalostmi. S vášní navrhujeme neotřelé programy, které respektují místní kultury a obyvatele. Přináší nám radost, když takto připravené a uskutečněné zájezdy naplní očekávání zákazníků (China Tours, online).*

#### 2.1.6 Určení cíle

Mallya (2007) rozlišuje cíle podniku na obecné a konkrétní. Obecné cíle jsou tvořeny na základě mise a jsou s ní slučitelné. Například nám jde o vedoucí postavení na trhu nebo o spojení s novým dodavatelem. U konkrétních cílů máme stanoveny postupy a kroky, které by měly být provedeny, aby se mohly uskutečnit.

Cíle směřují k výsledku, kterého chceme v organizaci dosáhnout. Vycházíme přitom z metodiky **SMART**. Měly by tedy být specifické (konkrétní a jasně prezentované), měřitelné (např. růst zisku), dosažitelné (akceptovatelné z hlediska aktuálních i budoucích podmínek), relevantní (týkající se reálné strategie a dosavadních cílů) a termínované (časový horizont a jeho plnění) (Matusiková, 2017).

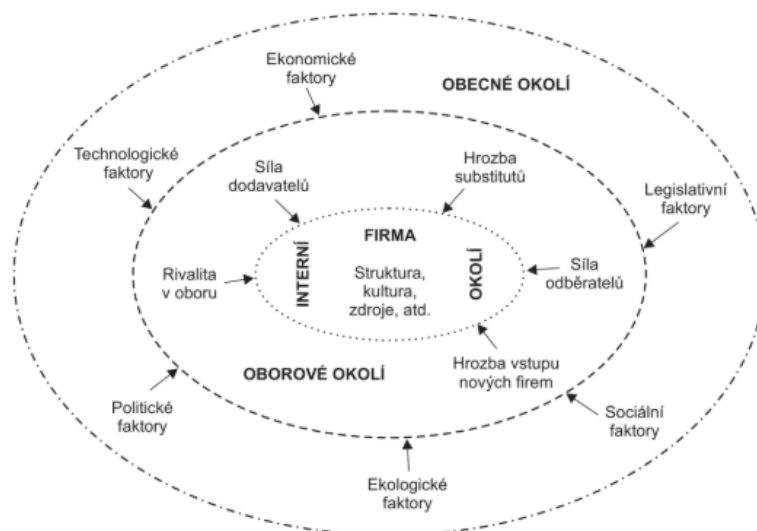
Jakubíková (2013) vnímá strategické cíle jako žádoucí stav, který má být dosažen v budoucnu a současně by měl být měřitelný kvalitativními i kvantitativními ukazateli.

Tyto cíle pak mohou být přímo určené pro naplnění primárního poslání společnosti. Za hlavní cíle pak považuje zisk, rozvoj a růst podniku.

### 2.1.7 Okolí podniku

Organizační prostředí je složené ze základního (general) prostředí a konkurenčního (competitive) prostředí. Základem makro-okolí jsou faktory, které nemají okamžitý vliv na firmu, ale mají schopnost ovlivnit celé odvětví, nebo dokonce vytvářet nové prostředí. Konkurenční prostředí je pak tvořené společnostmi, které mezi sebou soutěží. Aby mohla být organizace prosperující, je třeba nalézt konkurenční výhodu nad ostatními firmami v odvětví (Henry, 2011).

Při analýze okolí podniku zkoumáme vnitřní a vnější prostředí (zobrazeno na obrázku 2.2.). Potřeba rozpoznat prostředí vychází z toho, aby společnost mohla adekvátně reagovat na neustálý vývoj a mohla přežít. Potřebuje získat komplexní pohled na organizaci, zkoumat své možnosti, aby mohla následně překvapit své konkurenční protivníky (Mallya, 2007).



Obrázek 2-2 Okolí podniku, zdroj Mallya 2007

### 2.1.8 Strategická analýza vnějšího prostředí

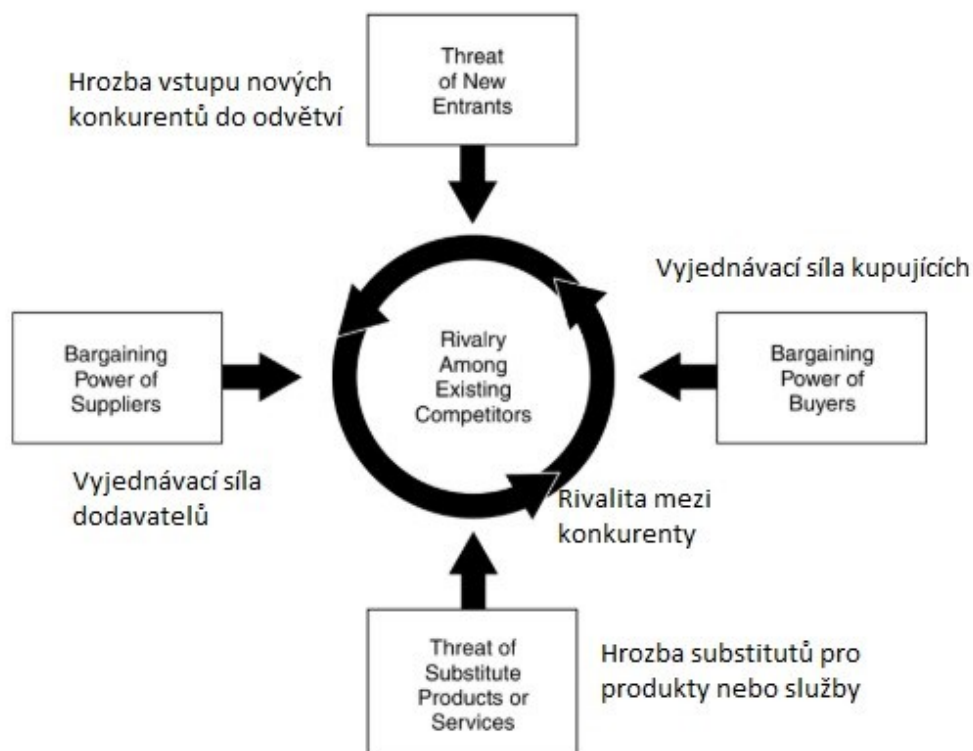
Analýza vnějšího prostředí podniku nebo také externí analýza se zabývá výzkumem faktorů mimo organizaci, které nemůže sama ovlivnit. Podle různé „vzdálenosti“ od podniku používáme u vnější analýzy ještě specifikaci na makroprostředí a mikroprostředí. V návaznosti na globalizaci a stále se zvětšující vliv zahraničních



událostí na domácí trhy se používá PESTLE analýza. U mikroprostředí již zkoumáme faktory, které mají na organizaci přímý vliv. V praxi se pro tyto potřeby nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil (Matusiková, 2017).

Metoda **PESTLE** představuje faktory, které mohou pro podnik znamenat příležitost nebo hrozbu. Zkoumáme jejich vliv na firmu, jejich účinky a vyhodnocujeme zároveň, které jsou pro nás nejvýznamnější. Prvním z faktorů jsou politické faktory. Studují politickou stabilitu vlády a její formu. Důležité jsou pro nás její postoje k investicím, průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru nebo politický vliv různých zájmových skupin. Podstatný vliv na ekonomiku podniku mají následující faktory: výše hrubého domácího produktu, míra inflace, úroková míra nebo měnová stabilita. U sociálních faktorů vycházíme z demografických statistik, charakteristik trhu práce, pracovní zvyklosti, sociálně-kulturních aspektů nebo dostupnosti pracovní síly. V technologické oblasti jsou důležité aktivity v oblasti výzkumu a realizace nových technologií. Legislativní faktory ovlivňující podnik představují zákonné normy, legislativní omezení nebo chybějící legislativa. Poslední skupinu tvoří ekologické faktory, kde můžeme zařadit například přírodní a klimatické vlivy (Grasseová, 2010).

**Porterův model konkurenčních sil** vychází z toho, že manažeři často vymezují konkurenci příliš úzce pouze na své přímé konkurenty. Přesto však konkurence přesahuje tradiční rivaly ze stejného odvětví a zahrnuje i další hybné síly, jimiž jsou: zákazníci, dodavatelé, potenciálně nové firmy v odvětví a substituty produktů nebo služeb. Rozšířená rivalita tedy představuje pět konkurenčních sil (obrázek 2.3.), které definují konkurenční prostředí. Různé odvětví nemusí mít spolu nic společného, například trh automobilů a uměleckých děl. Pokud však chceme každému z oborů porozumět, musíme znát v obou případech pokaždé všech pět konkurenčních sil. Pochopení modelu přináší výhodu v předpovídání a ovlivnění kroků konkurence a současně poskytuje podniku lepší rentabilitu (Porter, 2014).



Obrázek 2-3 Porterův model konkurenčních sil (zdroj: Porter, 2015)

### 2.1.9 Strategická analýza vnitřního prostředí

Postavení organizace, její slabé a silné stránky zkoumá analýza vnitřního prostředí. Její výstup lze pak snadno promítnout do konečné strategie. Hlavní roli zde hrají organizační zdroje, mezi které řadíme například: finanční prostředky, zaměstnance, budovy a zařízení nebo jiné vstupy tvořící výrobu zboží a služeb. U zaměstnanců mají cenu především schopnosti, znalosti a expertizy. (Matusiková, 2017)

Pro analýzu vnitřního prostředí potřebujeme identifikovat **klíčové faktory**. Probíhá zde identifikace marketingových a distribučních faktorů, faktorů technického rozvoje, finančních faktorů, faktorů podnikových zdrojů a výrobních faktorů. Důležitost marketingu dokládá tvrzení Thadeuse Mallyi, že už neexistují výrobky a služby, které by se prodávaly samy. Faktory technického rozvoje prostřednictvím výzkumu a vývoje výrazně přispívají k vytvoření konkurenční výhody. Sledování a analýza finančních faktorů znamenají pro firmu a manažery jedny z nejdůležitějších aktivit v organizaci, podrobněji se této problematice věnuje následující kapitola. Při zkoumání pracovních zdrojů musí vedení podniku rozpoznat, jestli má správné lidské zdroje se správnými

znalostmi a dovednostmi. Výrobní faktory zahrnují technické otázky, jak má probíhat výroba a jak velké mají být továrny (Matusiková, 2017).

Novou metodu zkoumání vnitřního prostředí představuje **analýza VRIO**. Tuto metodu tvoří řada otázek. Zkoumáme, jestli je naše společnost lepší než konkurence, ptáme se, jak nákladné máme zdroje. Dále se zajímáme o to, jestli je zdroj vzácný a jestli je snadno nahraditelný jiným zdrojem. Řešíme také uspořádání organizace, jestli je vhodně zvoleno s ohledem na využívání zdrojů. (Matusiková, 2017)

#### 2.1.10 Finanční analýza

Pro rozhodnutí nejen ve finanční oblasti potřebuje manažer kvalitní podklady. Poskytne mu je finanční analýza, která určuje, jak se dosavadní jednání společnosti projevuje ve finančním zdraví. Potřeba signifikantních rozhodnutí se vyskytuje téměř stále, proto by jí měl podnik provádět alespoň jedenkrát za rok. Ukazuje mu totiž nejen momentální stav, ale i srovnání s konkurencí a vývojové trendy v čase (Scholleová, 2017).

Máče (2013) vidí finanční analýzu jako rozbor údajů vycházejících zejména z finančního účetnictví. Pomocí takto nasbíraných dat může podnik získat souhrn majetkové, finanční a důchodové situace v podniku. Hlavní roli pak tyto podklady hrají ve finančním rozhodování. Finanční analýza rovněž může být pojímána jako metoda k porovnání údajů s cílem rozšíření jejich vypovídacích schopností. Tyto ukazatele pak mohou sloužit podniku jako cílové hodnoty v budoucím období.

Údaje pro finanční analýzu jsou získávány z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a z cash flow. Mohou pak být doplněny o informace týkající se vlastníků, produktů, technologií a dodavatelů. Dalšími zdroji pak mohou být reporty o situaci na finančních trzích, o produktech, reporty týkající se nezaměstnanosti nebo reporty o materiálech. Pro informace statistického rázu můžeme využít státní statistiky nebo odborný tisk (Scholleová, 2017).

Scholleová (2017) dělí základní techniky finanční analýzy do šesti bodů:

1. Horizontální a vertikální analýza,
2. Poměrová analýza,
3. Rozbor pracovního kapitálu,
4. Souhrnné ukazatele finančního zdraví,
5. Ukazatel EVA,
6. Srovnání.

**Horizontální a vertikální analýza** tvoří společně analýzu absolutních ukazatelů a představují tak výchozí bod celé finanční analýzy. Doplněním analýzy jsou rozdílové ukazatele, které jsou také označovány jako finanční body. Nejvíce z ukazatelů se používá čistý pracovní kapitál (Matusiková, 2017).

**Horizontální analýza** (vodorovná) má za úkol rozbor vývoje účetních výkazů v čase. Zpracováváme ji buď meziročně, pomocí srovnání dvou následujících období, nebo za několik účetních období. Používáme podílovou analýzu k identifikaci relativního růstu položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Rozdílová analýza se využívá u absolutního růstu hodnoty rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty (Scholleová, 2017).

**Vertikální** (svislá) **analýza** má za cíl určit podíl jednotlivých majetkových součástí na celkových aktivech, podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech a na závěr pak podíl jednotlivých součástí výsledovky na tržbách (Scholleová, 2017).

**Poměrové ukazatele** se vypočítají podílem dvou nebo více položek, mezi kterými jsou souvislosti. Není možné určit relevantní závěry na základě jednoho ukazatele. Poměrové ukazatele dělíme do následujících skupin:

- Ukazatele rentability,
- Ukazatele likvidity,
- Ukazatele aktivity,
- Ukazatele zadluženosti,
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

**Rentabilita** vyjadřuje schopnost podniku vytvářet zisk využitím vloženého kapitálu. Základní ukazatele rentability představují: ukazatel rentability celkových aktiv (ROA),

ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) nebo ukazatel rentability tržeb (ROS). **Likvidita** značí platební schopnost podniku. Představuje schopnost přeměnit majetek společnosti na peníze. Existují tři stupně likvidity – běžná, pohotová a peněžní. **Ukazatele aktivity** mají dvě formy vyjádření. U rychlosti obratu se vyjadřuje, kolikrát se daná složka aktiv přemění do jiné složky za určitou dobu. Druhou formou je doba obratu, která představuje období potřebné k vykonání jednoho obratu složky aktiv (Matusiková, 2017).

Při analýze **čistého pracovního kapitálu** podle Scholleové (2017) vycházíme nejen z jeho vývoje, ale také sledujeme vývoj jeho složek. Obratový cyklus peněz představuje počet dní, kdy se pokrývá mezera mezi dodáním materiálu a obdržením tržeb za hotové výrobky. Dále se používá podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech. Malá výše hodnoty značí rizikovost, velká pak ne hospodárnost jeho využití. Zvětšující se podíl ČPK na tržbách značí špatné řízení tohoto ukazatele.

**Souhrnné indexy hodnocení podniku** vyjadřují pomocí jednoho čísla celkovou finanční charakteristiku podniku. Bankrotní indikátory slouží věřitelům pro rozpoznání schopnosti společnosti dostát svým závazkům a bonitní indikátory ukazují míru kvality firmy podle její výkonnosti. Altmanova analýza pomocí jediného ukazatele – Z-score ukazuje rentabilitu, zadluženost, strukturu kapitálu a likviditu (Scholleová, 2017).

**Ukazatel EVA** (economic value added) se zabývá výpočtem ekonomického zisku. Organizace, která má kladný hospodářský výsledek, nemusí mít kladný ekonomický zisk, který získáme odečtením implicitních nákladů na vlastní kapitál.

Samostatné výpočty ukazatelů je příhodné doplnit **srovnáváním** se standardy v čase nebo v prostoru (s odvětvovými hodnotami, s konkurencí nebo s nejlepším podnikem v odvětví) (Scholleová, 2017).

#### 2.1.11 SWOT analýza

Syntézou interní a externí analýzy dostáváme analýzu smíšenou. SWOT analýza (zobrazená na obrázku 2.4.) má jak prvky analýzy vnitřního prostředí, kde zkoumá silné a slabé stránky podniku, tak prvky analýzy vnějšího prostředí, zde pokračuje výzkumem příležitostí a hrozeb. Využití metody může být provedeno v mnoha oblastech: u produktů, služeb nebo pro jednotlivé části organizace. Při vyhodnocení SWOT analýzy manažeři rozpoznají souvislosti, které mají dopad na efektivitu podniku. Mohou na ně reagovat a dále se podle nich strategicky rozhodovat (Matusiková, 2017).

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 2-4 Swot analýza, zdroj Muni online

### 2.1.12 Formulace a výběr strategie

Pro formulaci strategie je důležité dosáhnout souladu mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy. Bez důkladné analýzy můžeme vycházet jen ze zkušeností, které mohou být v turbulentním prostředí nedostačující. Významnou částí strategie je hodnocení, které by mělo vycházet z více alternativ a brát na vědomí konkurenční prostředí (Henry, 2011).

Při výběru strategie dochází k rozhodnutím manažerů, jestli volí cestu uzavřít, rozšířit, přeorganizovat nebo začít nový podnik. Je důležité vybrat správnou strategickou analýzu na základě zvážení možné budoucnosti pro daný podnik. Výběr by měl minimalizovat hrozby a stavět nové základy na příležitostech. Zkoumáme, jaké jsou zdroje, odkud plynou příjmy a jaké jsou produkty a trhy i s budoucím odhadem (Jenkins & Williamson, 2016).

Jakubíková (2013) rozlišuje čtyři fáze procesu tvorby strategie: strategickou analýzu, formulaci strategie, implementaci strategie a strategickou kontrolu. Zpracování probíhá v několika variacích a poté se vybírá strategie podle úrovně: celopodniková, strategie podnikatelských jednotek a funkcionální strategie. Volba správné strategie představuje složitý proces, pokud má společnost velké množství produktů nebo když

podniká ve více oborech. Firma by ve svých strategiích měla počítat se všemi scénáři možného vývoje a v případě krize pak mít vypracovaný krizový plán ještě před jejím vypuknutím.

### 2.1.13 Implementace a kontrola

I ta nejlepší strategie nic neznamena, pokud není dobře prezentována organizaci nebo se špatně zavádí. Efektivní implementace znamená pro organizaci být flexibilní ve své organizační struktuře a designu. Strategie musí být prezentována stakeholderům uvnitř i mimo organizaci, může zahrnovat diskuzi s partnery nebo dodavateli. Role lídra zahrnuje nejen zodpovědnost za úspěch či neúspěch strategie, ale také by měli vytvořit takové organizační prostředí, ve kterém se klade důraz na motivaci zaměstnanců a hledání nových příležitostí. Všichni zaměstnanci by měli mít jistotu, že mohou přijít s novým nápadem nebo inovací bez strachu z možného problému (Henry, 2011).

Všechny aktivity by měly procházet strategickou kontrolou. Zkoumáme, zda se neobjevují odlišnosti při implementaci strategie. Pokud se vyskytnou, navrhujeme nápravné opatření. Důraz klademe na informační a řídicí procesy, které slouží k vyhodnocení změn za účelem rychlé reakce (Matusiková, 2017).

### 2.1.14 Strategie v době krize

Při každé krizi má organizace dvě hlavní priority. Za prvé musí rychle napravit škody na majetku, lidech nebo životním prostředí, současně pak musí zachovat nebo obnovit základní funkce organizace. Při krizovém režimu dochází k centralizaci pravomocí, kvůli tomu, aby se rozhodování manažerů urychlilo. Vedení rovněž musí mít přehled o nejdůležitějších otázkách současného vývoje. Pokud se dobře nepodaří zvládnout počátek krize, může následná řetězová reakce napáchat větší škody než ta původní (Mikušová, 2014).

Podle Mikušové (2014) rozlišujeme 4 různé strategie zvládání krize. Prvním postojem je pasivita, kdy je organizace přesvědčená, že krize neexistuje. Tím umožňují krizi volnou cestou napáchat škody. Druhou možností, jak reagovat na krizi, je odmítavý postoj. Projevuje se odmítáním dialogu a stakeholderi si mohou vyložit tuto apatii nebo nicnedělání jako aroganci. Existují však případy, které mají soudní dohru a dané informace mají důvěrnou povahu. V tomto případě je zmíněná strategie jediným akceptovatelným řešením. Jestliže organizace na krizi odpovídá a brání se proti ní konstruktivně a usiluje o její rychlé řešení, dosahuje vyššího procenta úspěšnosti při

zvládnutí krize než pasivní či odmítavý postoj. Poslední strategie pak přechází do ofenzívy, znamená to, že organizace hodlá využít příležitost k vytvoření pozitivního mínění veřejnosti. Může dojít k restrukturalizaci organizace, která zahrnuje nejen změny ve strategickém řízení, ale ve všech ostatních částech podniku.

Komunikace během krize vyžaduje určité zásady napříč obory. Holandský vědec Wouter Jong (2019) se zabývá chováním starostů při krizové situaci na místní úrovni. Jako příklad využívá situaci, kdy místní občané – tři hasiči zahynuli při výkonu svého povolání při požáru v přístavu. Zkoumá situaci a po rozhovorech se zainteresovanými stranami dochází k závěru, že manželka jednoho z hasičů se svou rodinou se cítila pod tlakem k tomu, aby svůj smutek sdílela s veřejností.

Na rozdíl od lídrů na nejvyšších pozicích mají starostové roli „vrby“ pro své konkrétní občany a měli by jim poskytnout praktickou a emoční pomoc. Místní lídři by měli strážit zájmy lidí přímo zasažených krizí a současně jednat v souladu s veřejným blahem. V případě, že vystoupí z role „lídra všech“ musí své chování a svou pozici vysvětlit opozici, která s nimi nesouhlasí. Obyvatelé přímo ovlivnění krizí jsou logicky citlivější, a právě proto je potřeba opatrně volit slova ve veřejných vystoupeních, pokud se o nich bude mluvit. V době krize by měla být lidem vysílána podpora, měla by se v nich posilovat odolnost a hrdost. Lídr musí veřejně ukázat, že mu záleží na blahu svých občanů a směřuje veřejnost k tomu, aby pomohl nejvíce zasaženým k psychickému uzdravení (Jong, 2019).

#### 2.1.15 Význam strategického řízení

Hlavní význam strategického řízení vidíme ve schopnosti podniků rychle reagovat na změny v okolním prostředí, přizpůsobit se jim a získat tím konkurenční výhodu. V opačném případě znamená nečinnost vůči okolním faktorům potenciální problém. Při dnešním konkurenčním prostředí může být předzvěstí závažnější krize, která může ohrozit i celou existenci podniku.

V menších a středních firmách probíhá dlouhodobé plánování hlavně na úrovni vyššího managementu. Pro rozhodování se používají analýzy, které manažeři doplňují o vlastní zkušenosti. V praxi se pak spíše objevují samostatně jednotlivé prvky strategického managementu jako kontrola, vymezení cílů nebo finanční řízení. Plánování toků hotovosti v podniku formou cash flow je pro každého podnikatele naprostou nutností. Řadoví zaměstnanci pak ve své práci plní konkrétní úkoly, které na ně nemusí



přímo navazovat. I přesto, že sami nic „strategicky neřídí“, neznamená to, že se jich tento proces netýká. Aniž by si to uvědomili, mohou být součástí těchto akcí, jejichž výsledek na ně může mít větší dopady než výsledky jejich běžné činnosti.

## 2.2 Charakteristické znaky cestovních kancelářů

Následující kapitola má za cíl charakterizovat odvětví cestovního ruchu a seznámit se specifiky řízení podniku cestovní kanceláře. Teorie bude doplněná o konkrétní příklady z praxe. Vybrali jsme témata, která výrazně promlouvají do každodenního dění v cestovních kancelářích. Marketing při obrovském konkurenčním boji představuje značnou zbraň. Nestačí mít jen dobrý zájezd, ale společnost musí s klienty komunikovat a neustále pečovat o dobré jméno své značky. Při problémech, kterým se při větším množství organizování zájezdů nevyhne nikdo, je potřeba krizové situace zvládat a pokud to je možné, pak nejen minimalizovat škody, ale snažit se o zákazníka do budoucna nepřijít. Prostředí cestovních kancelářů je plné stresu, a proto je důležité, aby byl vytvořen tým lidí, kteří zvládají svoji práci a současně mají nutnou dávku empatie a sociální inteligence. Vše by měl vést leader, osobnost s jasnou vizí, plánem a respektem celého týmu, který se nebojí rychle rozhodovat. Nesmí se zapomenout ani na využití moderních technologií. Správná aplikace nových řešení může zjednodušit práci a dát společnosti náskok v konkurenčním boji. Vývoj okolního prostředí určuje nové trendy a pro podniky se stává nutnost se jim přizpůsobit.

### 2.2.1 Specifika odvětví

Pro služby v cestovním ruchu je typické, že si je zákazník nemůže zkusit předem, proto má velký význam „ústní reklama“ formou recenzí, tipů přátel, doporučení prodejců nebo článků na internetu. Představy před nákupem jsou ovlivněné podobou s vysněným ideálem zákazníka, což pro nabízející segmenty znamená zakomponování prvků působících na psychologické faktory člověka do reklamních kampaní. Při emočním rozhodování by měl být kladen důraz na kvalitní prezentaci produktů v katalogu nebo na internetových stránkách. Pro služby v cestovním ruchu je typická závislost na dodavateli, proto cestovní kanceláře musí se svými partnery udržovat vztahy a dbát na kvalitu nabízených produktů. Služby se nedají chránit patenty tak dobře jako výrobky, konkurence proto může snadno využít dobrého nápadu a zkopírovat jej pro své účely. Výhodu služeb má jejich „časování“. Můžeme je nabízet dlouhou dobu před jejich využitím (Ryglová, 2019).

Cestovní kancelář je provozována na zásadě obchodního mezičlánku, tzv. prostředníka. Působí jako velkoobchod, od realizátora primárních služeb (poskytovatele ubytování, stravovacího zařízení, dopravy a ostatních produktů) nakupuje produkt a poté ho v různé podobě prodává dál napřímo zákazníkům, cestovním agenturám, neziskovým organizacím nebo firmám. Ve službách cestovního ruchu zaujímají pozici, která není podskupinou jiných odvětví (Jakubíková, 2009).

Velkou roli v cestovním ruchu hrají opakované nákupy zákazníků. Lidé jsou zvyklí na základě své příjemné zkušenosti nákupy znovu realizovat u stejné společnosti. Neradi mění něco, co funguje. Tím se vytváří jejich loajalita ke značce nebo k určitému místu. Cestovní kanceláře nebo hotely jsou si toho vědomé a pro tyto zákazníky vytváří věrnostní kluby, které jim poskytují výhody většinou v podobě slevy při příštím využití služeb.

### 2.2.2 Marketingová komunikace

Ve společnosti stále platí stejná představa, že marketing znamená pouze prodejní praktiky nebo reklamu. Tyto části jsou důležité, ale představují pouze špičku ledovce. Marketing chápeme jako komplexní proces, který usiluje o uspokojení potřeb zákazníka. Malé množství firem se snaží oslovit všechny zákazníky, marketing se stal specializovaným. Zákazníkovi, který přináší větší zisk se více věnují, přizpůsobují svůj servis, aby mu byla poskytnuta větší hodnota. Společnosti usilují o dlouhodobé vztahy, které mají přinést opakované obchody a zisk na delší období (Kotler, 2004).

Jakubíková (2009) uvádí způsoby kreativní komunikace, která klade důraz na budování jedinečné komunikační strategie. Cílem je přinést něco čerstvého, neotřelého a využít vynalézavost k získání nových zákazníků nebo předat sdělení účinným způsobem za nízkou cenu. Zmíněná komunikace by měla obsahovat prvky emocionální komunikace, kdy se snaží působit na city zákazníka, a inovativní komunikace, která využívá rozvoj techniky. Kreativní publicita vytváří společnosti prostor ovlivnění veřejného mínění, který využívá pro své zviditelnění.

Event marketing představuje zinscenování zážitků taktéž jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto události pak poslouží k podpoře image firmy a jejích produktů. Virální (virový) marketing vysílá do světa zprávu, která je natolik zajímavá, že se dále šíří podobně jako virus, a tím pak společnosti pomáhá. Product placement znamená umístění výrobku nebo služby do jiného díla za reklamním účelem.

Obsah se snadno vloží do filmu, seriálu, počítačové hry nebo třeba jen do fotografie známé osoby na sociální síť Instagram (Jakubíková, 2009).

Při tvorbě marketingových plánů společností v cestovním ruchu hrají hlavní roli náklady. Jejich vynaložená výše je úměrná velikosti a postavení společnosti na trhu. Větší organizace využívají televizní reklamy a investují značné částky do online propagace. Menší společnosti využívají například lokální rádia či místní tisk. Menšího charakteru jsou jejich reklamní kampaně také na internetu.

### 2.2.3 Krizová komunikace se zákazníky

Krizová komunikace je součástí krizového řízení a současně pak přípravou na eventuality krize a její prevence. Chybějící nebo žádná komunikace může sama o sobě být příčinou krize (Mikušová, 2014).

V odvětví služeb se jejich příjemci stávají čím dál víc náročnější. Mají v ruce hlavní trumf, že firmě snadno mohou pokazit jméno, čímž mohou odradit nové potenciální zákazníky. Dnes v době sociálních sítí mají možnost ihned napsat příspěvek, který uvidí až tisíce lidí. Jak tato komunikace probíhá přibližujeme na příkladu z praxe. Krizovou komunikaci firma využívá nejen při řešení problémů a reklamací podaných zákazníky v běžném provozu, ale také při mimořádných událostech, kterou je například aktuální epidemie koronaviru. Náhodně jsme vybrali cestovní kancelář České Kormidlo z Brna, která pořádá lyžařské zájezdy. V prvních počátcích problému, když ještě virus nebyl tolik rozšířený, se CK snažila zájezdy nerušit. Pokud lidé měli obavy, mohli zájezd přesunout na jiný termín. Logika zmíněného kroku je zřejmá, lidem zatím nehrozí nebezpečí a pořadatelé zájezdu nechtějí zároveň přijít o příjmy z prodeje. Takto vzniklé ztráty společnosti pojišťovna těžko uhradí. Představme si pod tím úsilí pracovníka prodejního oddělení při sjednání smlouvy, nutných finančních operací (převod peněz z pokladny do banky). Dále pak může nastat součinnost s produktovým oddělením při náročnějších dotazech klienta nebo v případě prodeje přes obchodní síť provizních prodejců se ještě řeší navíc fakturace se třetí stranou. Do zmíněného procesu prodeje zájezdů jsme již zapojili prodejce, produktového manažera a fakturantku. Tito tři pracovníci měli být zaplacení z marže, která při neuskutečnění zájezdu bude nulová. Mzdové náklady zaměstnanců však musí být hrazeny podle smlouvy každý měsíc.

Jednatel společnosti pan Aleš P. do skupiny na Facebooku s tematikou lyžování popisuje, že na konci února 2020 v kancelářích přijali přes 1000 telefonátů, zmiňoval se,

že 95 % telefonátů se týkalo koronaviru, a že někteří klienti volali třeba i 5x, když registrovali nové zprávy. Pan jednatel na závěr poprosil o slušnost. Sdělení společnosti světu je tedy jasné: nepropadejte panice, situaci sledujeme a vše se snažíme vyřešit k vaší spokojenosti.

Na závěr je důležité si uvědomit, že i když vybraná cestovní kancelář krizovou komunikaci zvládla, navzdory tomu díky nepředvídatelné události zimní sezóna s největší pravděpodobností skončí ztrátou. Bude podstatné, jakým stylem jednala s jednotlivými zákazníky a pokud i v případě řešení problému, na kterém nenese žádný podíl viny, firma zanechá dobrý dojem, může získat loajálního zákazníka a konkurenční výhodu. Někteří lidé už ji v komentářích na sociálních sítích vyjádřili podporu.

#### 2.2.4 Osobnost leadera a týmová spolupráce

Schopnost vést tým se vyznačuje pojmem leadership. Lídři určují směr a snaží se o to, aby ostatní měli motivaci a následovali jej za účelem splnění požadovaných cílů. Lídři mají tři fundamentální role: definovat úkol, plnit úkol a udržovat efektivní vztahy. V prvním případě při definici úkolu musí být schopni zajistit, aby pracovní skupině bylo jasné, co se od nich požaduje. Při plnění úkolu se musí udržet poslání skupiny, pokud k tomu nedochází, může nastat disharmonie, která někdy znamená předzvěst většího problému. Efektivní vztahy znamenají formu vztahů, která přispívá ke splnění úkolů (Armstrong, 2009).

Podle čeho posuzujeme kvality manažera? Co všechno by měl zvládat? Existují standardy, podle kterých můžeme hodnotit jejich výkony a dle kterých se mohou začínající pracovníci na vedoucích pozicích připravovat na své povolání. Podle britského Management Standard Centre evidujeme těchto sedm oblastí (Armstrong, 2009):

- Udávání směru – vytváření vizí a oddanosti pracovníků,
- Usnadňování změny – zavádění inovací, řízení změn,
- Dosahování výsledků – důraz na plnění konkrétních cílů,
- Uspokojování potřeb zákazníků – péče o kvalitu služeb, řešení problémů,
- Práce s lidmi – řízení lidí, důraz na osobní vztahy,
- Využívání zdrojů – finance, technologie, informace a znalosti,
- Řízení sama sebe – vlastní přínos, neustálý osobní rozvoj.

Manažeři jsou často velké osobnosti se skvělými individuálními výkony. Během své kariéry se naučili prosadit, zvládat těžké úkoly a spoléhat se sami na sebe. To však může být v protikladu s týmovou prací, kde sebelepší výkony jednoho účastníka nemusí stačit. Někteří vedoucí pracovníci tak mohou mít s prací ve skupinách špatné zkušenosti, přesto však výsledky výzkumů potvrzují synergický efekt a dlouhodobou prosperitu organizace, kde je zavedená fungující týmová práce. Další předností práce v týmu značí větší kreativita pracovníků (Pavlica, 2015).

U manažerů je důležité jejich charisma, které jim umožní získat jednotlivé pracovníky na svou stranu a pro svou vizi. Tím pak vytváří v lidech pocit sounáležitosti, který se projevuje v aktivitě při plnění každodenních úkolů a v chuti do práce. Pokud jsou v organizaci takoví zaměstnanci, její tým má pevné základy. Nepříjemný opak představují lidé, kteří se s organizací neztotožňují. Pokud s nimi vedení nenajde společnou řeč, je lepší ukončit s nimi spolupráci, než aby nadále záporně ovlivňovali chod firmy.

### 2.2.5 Vliv informačních technologií

Moderní technologie jsou již běžnou součástí našeho osobního i pracovního života. Nedokážeme si představit život bez počítačů, mobilních telefonů a připojení k internetu. V této kapitole se zaměříme na to, jak se budou vyvíjet informační technologie v cestovním ruchu a jaké postoje k ní zaujímá mladší generace.

Můžeme téměř jistě tvrdit, že dochází ke změnám cestovního ruchu v souvislosti s vlivem informačních technologií. Všechny typy cestování jsou spojené s užitím technologie především v oblasti komunikace. Lidé vyžadují „virtuální destinace“ a chtějí poznat lépe neznámé lokace z pohodlí svých domovů. Budoucí rozvoj odvětví bude úzce spojený s rozvojem interaktivních technologií. Podnik by měl být připravený na tyto změny, aby mohl co nejlépe uspokojit potřeby budoucího klienta (Pavlovic, Krstic, 2019).

Janeček (2014) zkoumá na vzorku 301 osob spojení generace Y a jejich vztah k moderním technologiím. Řadí do ní mladou generaci, která má kolem 18-30 let a zároveň by měli být vyznavači moderních technologií. Neměl by jim dělat problém vyznat se na sociálních sítích nebo provést online nákup. Ve vztahu k cestovnímu ruchu kladou velký důraz na informovanost o nabízených produktech. V případě tuzemské dovolené generace Y využívá služby CK a CA minimálně, na rozdíl od dovolené v zahraničí, kterou mají v oblibě. Respondenti vyjadřují svůj názor na technologie, které jim pomáhají při

výběru dovolené. Použití interaktivních map spíše vítají, opačný postoj pak zaujímají k mobilním aplikacím u touroperatorů. Mladí Češi mají pozitivní vztah k použití virtuální reality prostřednictvím 3D prohlídek destinací a rádi používají také plánovače tras.

## 2.3 Změny v podnikatelském prostředí

Druhá polovina dvacátého století přináší trend změn, které zásadně ovlivňují podnikatelské prostředí. Roste také intenzita jejich dopadu na fungování společností. Konkrétně změny představují například: globalizaci, větší konkurenci, vliv vlád jednotlivých na podnikatelské prostředí, vznik nových trhů výrobků a služeb. Na základě schopnosti reakcí na změnu často podnikům nezbývá nic jiného než se přizpůsobit, aby se vyhnuly problémům. Od ropné krize, která svět postihla v 70. letech 20. století, již ekonomický vývoj nelze předpovídat podle opakujících se cyklů. V této době se začínají dostávat do popředí strategie, které počítají s turbulencí nebo chaosem (Zuzák, 2011).

Organizace čelí konstantně měnícímu se prostředí a je potřeba zajistit, aby její vnitřní zdroje a schopnosti stačily k uspokojení potřeb vnějšího okolí. Nestačí jen přežít na trhu, ale dosáhnout růstu a prosperity ve vysoce konkurenčním prostředí. K tomu, aby společnosti pochopily, co se kolem nich děje, musí využít analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (Henry, 2011).

### 2.3.1 Globalizace

Není jednoznačně určeno, kdy globalizace začíná, podle Zuzáka (2011) její začátky můžeme datovat různě. Uvádí se tři různé termíny – objevení Ameriky, přelom 16. a 17. století při vzniku kapitalismu nebo až konec 20. století v souvislosti s ropnými krizemi.

Matusiková (2017) charakterizuje globalizaci jako přirozenou změnu s historickými kořeny. Výroba, řízení a zejména vlastnictví se z místní nebo národní úrovně přesouvá do nadnárodní či multinárodní sféry. Vedle mezinárodních poboček se v souvislosti s globalizací objevují další formy podnikání a strategické formy spolupráce, mezi které můžeme zařadit například: franchising, partnerství soukromého a veřejného sektoru (private public partnership), joint venture = přeshraniční spolupráce více podnikatelů, outsourcing nebo strategické aliance uzavřené mezi konkurenty.

Jako předpoklady pro rychlou globalizaci se jeví uvolnění bariér zahraničního obchodu, rozvoj dopravy a informačních technologií. Význam má užívání angličtiny jako společného jazyka. V návaznosti na globalizaci se při zavádění nových technologií

zvyšuje produkce a snižují ceny výrobků a služeb. Konkurence nabývá na intenzitě, začínáme používat pojmy jako hyperkonkurence nebo megakonkurence. Reakce podniků na změny musí být rychlejší. Pozitivní odezva na vnější vlivy pak představuje příležitost (Zuzák, 2011).

### 2.3.2 Moderní technologie

Rozvoj informačních technologií je úzce spojený s procesem globalizace. Technologie způsobily rychlejší šíření informací z jednoho místa na jiné po celém světě takřka rychlostí myšlenky. Tím se business stává jednodušší a rychlejší, zároveň se snižuje dopad na životní prostředí a zrychluje se administrativa a komunikace. Dnešní doba se vyznačuje obrovským tokem informací, což logicky přináší i nevýhody, jako například přesycení informacemi nebo dezinformace. Člověk v bláznivém závodě za ziskem často zapomíná na přírodu, vyvíjí se tedy koncept udržitelného rozvoje, který klade důraz na uspokojení potřeb nejen současné generace, ale zároveň se snaží, aby se neohrozily potřeby budoucí generace (Ilič, 2019).

Vedle klasických kamenných prodejen vznikají elektronické obchody, které dnes mají důležitou roli. Pro organizaci to znamená nutnost změny a úpravu obchodního modelu. Vzniká tak samostatné odvětví E-business. Na bázi informačních technologií a internetu zahrnuje obchodní transakce mezi více obchodníky (B2B – business to business), obchodníkem a klientem (B2C – business to customer) nebo obchodníkem a státní správou (B2G – business to government). Elektronický obchod charakterizují například: jednoduchá a rychlá komunikace, obrovský přenos dat, snadné zveřejňování dokumentů, informace o aktuální dostupnosti zboží, rychlá distribuce a přímé platby přes internet. Moderní obchod je tím pádem závislý na připojení místní sítě počítačů ve společnosti k internetu (Ilič, 2019).

Internetová nebo také „síťová“ ekonomika patří mezi udržitelné formy, které nám šetří peníze, čas a místo. Při nákupu přes internet se nemůžeme vyhnout novým formám platebních metod. Ke kreditním a debetním kartám přibýly elektronické šeky, elektronická hotovost a mikroplatby. Platební karty se rozšířily v dnešní společnosti obrovským tempem. Jejich vznik se datuje k začátkům 20. století, kdy je poprvé vydává společnost Western Union pro své důležité klienty. Už v 50. letech se objevuje velký zájem o platební systém on-line. Bank of America vydává AmeriCredit card (v roce 1977 pojmenovanou jako Visa), v Belgii pak vzniká the Euro card. Rozvoj platebních karet představuje tyto výhody: vyhnutí se riziku při uchování vysoké hotovosti, ztráta „hranic“

při převodu na zahraniční měnu nebo vždy dostupné hotovost s možností čerpat prostředky navíc nad rámec limitu na svém účtu (Ilič, 2019).

Navzdory všem kladům rozvoje moderních technologií bychom se měli zamyslet i nad jejími dopady. S použitím internetu ztrácíme soukromí a lidské vztahy se stávají povrchnějšími. Rozvoj komunikačních kanálů a sociálních sítí sice znamená rychlejší spojení mezi lidmi, ale kontakt s druhou osobou na dálku nemůže nahradit osobní setkání a rozhovor. U moderních platebních technologií jako značnou nevýhodu vnímáme vstupem třetí strany do obchodu mezi zákazníkem a firmou. Tím, že se za rychlý přenos při platbě kartou účtuje poplatek, může obchodník v některých transakcích vykazovat ztrátu, což je proti základnímu smyslu jeho podnikatelské činnosti. Zákazníci si často tento fakt neuvědomují.

### 2.3.3 Přístup k lidským zdrojům

Během první světové války se v souvislostech s lidskou prací používá pojem „péče o pracovníky“, ve dvacátých letech 20. století už se mluví o „řízení práce“ nebo „řízení pracovních sil“, které ve čtyřicátých letech přechází v „personální řízení“, jež nahrazuje dnešní „řízení lidských zdrojů“ (Armstrong, 2015).

V počátcích se objevují teorie podložené „Hawthornskými studiemi“, že lidé pracují s lepší produktivitou, pokud budou spokojeni, jakmile o ně osoba, kterou respektují, projeví zájem. Za překonané jsou dnes považovány postoje humanismu, vyznačující se rozhodující rolí chování k lidským pracovníkům ve smyslu zacházení s nimi jako s odpovědnými a progresivními bytostmi. V přístupu lidských zdrojů se objevují prvky unitarismu (stejný zájem zaměstnanců a zaměstnavatelů), individualismu, oddanosti a strategickém souladu (se strategií organizace). Panuje názor, že řízení lidských zdrojů se vyznačuje větší komplexností než personální řízení. Klade se důraz na klíčovou roli lidí v organizaci, kde by měli pro podnik znamenat spíše aktiva než náklady. Armstrong uvádí, že v dnešní praxi se teoriím lidských zdrojů věnuje málokdo (Armstrong, 2015).

Management lidských zdrojů v podmínkách cestovních kanceláří se vyznačuje sladěním prvků osobnosti zaměstnance pro jeho využití při zaměstnání. Využívá se pracovní doba pro optimalizaci lidských kapacit, formují se týmy pro řešení problémů. Projevuje se snaha o efektivní vedení lidí. Nemělo by se zapomínat ani na sociální rozvoj s důrazem na mezilidské vztahy a na dodržování právních norem (Palatková, 2013).



#### 2.3.4 Změny v odvětví cestovního ruchu

Od prvního zájezdu, který v Anglii uspořádal Thomas Cook se mnohé změnilo. Tehdy na začátku 19. století zorganizoval pro 500 účastníků cestu vlakem na výstavu, která měla upozornit na problémy alkoholismu. V té době ještě nikdo netušil, jak velkému odvětví se právě pokládají základy. Zájezdy brzy přesáhly hranice Anglie, cesty se vypravovaly do Walesu, Skotska nebo Irska. Po dopravení skoro 150000 účastníků na Světovou výstavu v Londýně. Cook později zapojuje do podnikání i svého syna a rozšiřuje nabídku zájezdů z Evropy do Ameriky, až pak v roce 1871 pořádá první cestu kolem světa za 222 dní (Palatková, 2013).

Dříve lidé cestovali především kvůli obchodu a válkám, v současné době se z cestování stala volnočasová aktivita. Rozvoj cestovního ruchu vychází z řady faktorů, mezi které patří například růst počtu obyvatel. Ten podporuje zájem obyvatel původem z hustě osídlených oblastí o poznání tradičního venkova či panenské přírody. Rozšíření vzdělání a znalost jazyků pomáhá lidem překonávat bariéry a přispívá k poznávání nových kultur, míst a současně přináší mnoho zážitků. Z oblasti luxusních potřeb se cestování přesouvá do běžné součásti lidských životů (Ryglová, 2011).

Do naší země proniká zahraniční trend organizovaných zájezdů později. V roce 1920 byla založena cestovní dopravní kancelář ČEDOK. Zabývá se tehdy prodejem lodních lístků do Ameriky a železničních lístků do uhelných dolů. Ve dvacátých letech mohou klienti s ČEDOKEM vycestovat například do Itálie, Španělska nebo Francie. Nabídka se postupně rozšířila i na zájezdy do Skandinávie, severní Afriky a začíná také trend cestování Čechů do Chorvatska. Po druhé světové válce a nástupu komunismu se rozšiřuje hlavně tuzemská rekreace ROH (revoluční odborové hnutí) a pobyty za odpočinkem v lázních. Po revoluci se znovu otevírají hranice a končí monopol v odvětví cestovních kanceláří. Nastává obrovský boom a počet těchto společností se vyšplhal až k deseti tisícům. V roce 1997 nastává zlom a mnoho cestovních kanceláří krachuje, to vede ke zpřísnění legislativy a vzniku zákona 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Od té doby počet oprávnění k provozování cestovních kanceláří klesá, v roce 2012 jich bylo přibližně 1100. (Palatková, 2013) Dle údajů Asociace českých cestovních kanceláří a agentur z roku 2016 pokles pokračuje. Oprávnění na provozování cestovní kanceláře drží 881 subjektů. Jako příčiny jsou uváděny zpřísnění podmínek pojišťoven pro poskytování povinného pojištění pro případ úpadku nebo stále větší náročnost podnikání v oboru. (ICOT, online, 2016). V roce 2020

po vypuknutí koronavirové epidemie končí svou činnost dle informací na svých webových stránkách cestovní kancelář Aeolus, dopady na odvětví po uzavření hranic budou obrovské, očekáváme tedy v brzké době pád dalších společností.

Abychom lépe porozuměli aktuálním změnám v odvětví, oslovili jsme vedoucí prodejního oddělení cestovní kancelář BON TON, aby nám sdělila svůj pohled na změny v cestovních kancelářích. Celý rozhovor je uveden v příloze č.1. Paní Marcela Ptáčková pracuje na pozici prodejce zájezdů již 21 let. Za posledních 20 let se pozice v cestovní kanceláři více specializují. Dnes firmy mají rozdělené činnosti na jednotlivé oddělení a profese. Existují tedy rezervační, produktové nebo odbavovací týmy. Dříve bylo běžné, že prodejci cestovní kanceláře jezdili odbavovat klienty na letiště, chystali odbavení nebo během výpadků zastupovali delegáty. Změnu do odvětví přináší zpřísněná legislativa, s níž se klade větší důraz i na administrativu a podrobnější účetnictví. Zpřísnění podmínek pro vstup do odvětví lépe chrání klienta. Rozvoj moderních technologií neznamená automaticky posun k lepšímu, některé staré postupy pracovníkům vyhovovaly více.

### 2.3.5 Korona krize 2020

Na začátku roku 2020 se do Evropy začal z Číny šířit koronavirus (označovaný jako SARS CoV-2). Světová zdravotnická organizace WHO vyhlásila pandemii. Vláda České republiky na tuto situaci reagovala 12. března 2020 vyhlášením nouzového stavu. Kvůli ochraně zdraví všech obyvatel se objevují zásadní opatření, které v novodobé historii naší země dosud neproběhly. Omezil se volný pohyb osob, obnovily se kontroly na hraničních přechodech, zavřely se školy, maloobchodní prodejny, omezil se provoz v továrnách, na veřejnost a do obchodů se mohlo pouze s použitím ochranných pomůcek. Nedokážeme v tuto chvíli určit, jaké změny nastanou, ale dle našeho názoru se svět v mnohém změní.

Vědci z Australské národní univerzity Warwick Mckibbin a Roshen Fernando se zabývají ekonomickými důsledky koronavirové epidemie. Tvrdí, že již po první fázi pocítí ztráty firmy napojené na čínskou ekonomiku, zvláště pak společnosti závislé na výrobních vstupech z Číny. Omezila se vnitrostátní doprava a uzavření hranic bude mít za následek zpomalení celosvětové ekonomiky. Při vypořádávání se s následky pandemie budou hrát klíčovou roli vlády jednotlivých zemí. Krize bude vyžadovat opatření ve zdravotních, měnových i fiskálních politikách. Hygienické opatření můžou být vysoce efektivní v zabránění dalšího rozšiřování nemoci, a tak mohou redukovat sociální i ekonomické dopady (Mckibbin & Fernando, 2020).

Na které odvětví bude mít nečekaná událost virové epidemie největší vliv v České republice? Baselová (2020) z redakce Seznam zpráv se ve svém článku zveřejněném 16. března 2020 zabývá obory, které krize vyvolaná koronavirem zasáhne nejvíce. Jako první se kvůli uzavřeným hranicím dotknou opatření cestování. V cestovním ruchu budou trazit, jak cestovní kanceláře, které díky vlivu naprosto unikátní situace nemohou uspořádat zájezdy, tak i hotely, uspokojující potřeby turistů přijíždějících ze zahraničí. Autorka se domnívá, že pro menší cestovní kanceláře bude krize znamenat ukončení činnosti. Stravování v restauracích představuje další značně ohrožené odvětví. Provoz v nich je v době restrikcí výrazně omezen, pouze na rozvoz jídla do domácností. Podle článku Martina Plevy (2020) přední osobnosti české gastronomie zastoupené například Zdeňkem Pohlreichem, Radkem Kašpárkem nebo Emanuele Ridim sepsaly Vládě České republiky otevřený dopis, ve kterém projevují obavy z obrovských ztrát, které zapříčiní uzavření jejich provozoven.

Baselová (2020) uvádí další odvětví, které změny poznamenají. Ve výčtu pokračuje zábavním průmyslem, pořádáním koncertů a divadelních představení. Kvůli tomu, že pořadatelé naplánovali mnoho akcí, měl být tento rok pravděpodobně velmi úspěšný. I po návratu do normálu bude nějakou dobu trvat, než se odvětví uzdraví. Ztráty počítají organizátoři výstav, představitel Asociace výstavářských firem Jiří Carda již vyčíslil první škody na 450 milionů korun. Jako další poškozené podniky uvádí fitnesscentra, autoškoly, taxislužby, pořadatele svateb a realitní kanceláře. Své provozy dočasně omezila také automobilka Škoda Auto. (Baselová, Hodková, 2020)

Podle hlavního ekonoma společnosti Deloitte Davida Marka (2020) bude koronavirová epidemie pro českou ekonomiku těžká, ale zvládnutelná zkouška. Jedná se o událost, která se svou závažností dá přirovnat k pádu Světového obchodního centra v roce 2001, hospodářské recesi z roku 2008 nebo následnými problémy dluhové krize, která mohla znamenat konec eurozóny. Kondici ekonomiky před koronavirem můžeme přirovnat k dobře trénovanému a odolnému atletovi. Odvětví, které jsou ochromené (maloobchod, cestovní kanceláře, letecká doprava, stravování, ubytování a kultura), představují zhruba 10% podíl na HDP ČR. V případě ochromení ekonomiky na 1 měsíc se bude ztráta pohybovat kolem 60-70 miliard korun. Přesné částky se dosud nedají odhadnout, negativně se však projeví situace na investicích firem a ovlivní spotřebu domácností. Jako nástroj zmírnění dopadů poslouží nižší výběr daní, ale stejně jako jiné ekonomické stabilizátory musí přijít rychle, protože výpadky tržeb pouze v řádu dnů

mohou být pro menší firmy a živnostníky likvidační. První odhady z poloviny března roku 2020 přináší pokles ekonomiky o 0,7 % HDP, při delších restrikcích nastane ekonomická recese.

Koronavirová krize přinesla situaci, se kterou se hodně lidí ještě nesetkalo, což už samo o sobě může negativně ovlivnit psychiku a otrást s pevnými základy osobností. Při této příležitosti vystupují lídři zemí a ve svých projevech, čímž předkládají názorné příklady krizové komunikace. Vybrali jsme tři sdělení občanům, dostupné z internetového serveru YOUTUBE. V projevu českého prezidenta Miloše Zemana zaznělo poslání nepropadat panice a nezlehčovat epidemii, přičemž se negativně ohradil vůči hercům, kteří nesouhlasili s uzavřením divadel. Vyzval opozici k mlčení, čímž podpořil kroky současné vlády. Poděkoval Číně za dodání zdravotnických pomůcek, novináře označil za neschopné a v závěru nabádal občany, aby se k sobě chovali hezky. Slovenská prezidentka Zuzana Čaputová na začátku své řeči soucítí se spoluobčany, kterých se krize dotkla. Myslí na obchodníky, mající povinnost zavřít své provozovny, na starší občany v rizikové skupině a na všechny, kteří se bojí o svou práci. Poselstvím nám rezonuje věta „Všetci sme spojení v solidarite a všetci v hrozbě ochoriet rovní“. Britská královna Alžběta II. mluví ke svému lidu a oceňuje práci všech tvrdě pracujících Britů, kteří se podílejí na boji proti viru. Vyjadřuje naději, že pokud budou lidé spojeni, krizi překonají. Pokračuje s poselstvím přesahujícím do budoucnosti, kdy Britové ocení současnou generaci jako nejsilnější ze všech. Doufá, že krize bude překonána a všichni se vrátí k normálnímu životu se svými milovanými.

## 3 Prezentace společnosti

V této kapitole přiblížíme historický vývoj i současnou podobu cestovní kanceláře BON TON. Seznámíme se také s produktem a hlavními představiteli společnosti.

### 3.1 Historie

Společnost BON TON, s. r. o. se sídlem v Hranicích byla podle údajů z obchodního rejstříku zaregistrována v roce 1998, ještě předtím organizovala zájezdy jako pod právní formou fyzické osoby. Jako majitelka a zároveň jednatelka působila Milena Adlerová. V roce 2018 vedení firmy převzal Ing. Petr Kraus.

Začátky působení firmy na trhu organizování zájezdů se tedy datují dříve, do roku 1991, kdy se klienti s cestovní kanceláří mohli podívat do Francie a Itálie. Díky vysoké kvalitě služeb mohla cestovní kancelář rozšířit portfolio nabízených destinací do celého světa. Jako příklad můžeme uvést cesty do Japonska, USA, Brazílie, Argentiny, Bolívie, Peru nebo na Nový Zéland. Cestovní kancelář je zároveň zakládajícím členem Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA). Jednatel společnosti BON TON Ing. Petr Kraus je členem prezidia této organizace od roku 2014, později se stává zároveň viceprezidentem. Mezi největší úspěchy společnosti patří opakované ocenění dosažené díky přízni klientů ve známé soutěži Velká cena cestovního ruchu (BON TON online, 2020).

### 3.2 Současnost

Vedle hlavních destinací – Chorvatska, Řecka a Bulharska se cestovní kancelář zabývá organizací dovolené v Turecku, Španělsku a Itálii. V řeckém letovisku Fourka provozuje každoročně animační programy pro děti i dospělé. Ze všech prázdninových destinací mají zákazníci cestovní kanceláře možnost absolvovat fakultativní výlety dle svého výběru. Pro milovníky relaxace a lázní jsou připraveny zájezdy do Maďarska a Slovenska. Oblíbené mezi klienty jsou exotické destinace, jako například Srí Lanka, Vietnam nebo Spojené arabské emiráty. Vyhledávané jsou i další letecké poznávací zájezdy do zemí, jako je například Izrael, Gruzie, Austrálie a Nový Zéland. Co se týče segmentu zákazníků, společnost se specializuje na věkovou skupinu 55+ a dovolenou pro rodiny s dětmi. Mimo klasické zájezdy cestovní kancelář připravuje dovolenou klientům „na míru“, vytváří programy pro větší skupiny a nabízí samostatnou autobusovou či leteckou dopravu. Organizace disponuje vlastním vozovým parkem, který obsahuje auta i autobusy. Provozuje tedy mezinárodní autobusovou dopravu a je členem profesního

sdužení ČESMAD. Vnitrostátní dopravu a svozy na letiště zajišťuje společnost při minimálním počtu 4 účastníků (BON TON online, 2020).

Poslání společnosti uvedené na internetových stránkách bontonck.cz: *Posláním cestovní kanceláře BON TON je naplňovat Vaše sny o cestování. Pomáháme k získávání nových nevšedních zážitků, odpočinku, času stráveného s rodinou, navázání nových přátelství, poznání přírody, historie a tradic. Naše třicetileté zkušenosti, um a odbornost zůročíme ve prospěch našich zákazníků v podobě poskytování kvalitních služeb v dobrém poměru cena - kvalita, které jsou dostupné pro každého s duší cestovatele. Velký důraz klademe na bezpečnost a péči o zákazníka v každém možném ohledu, tak, abychom naplňovali naše motto: „Vaše pohodová dovolená“*

### 3.3 Organizační struktura

Vedle hlavní prodejny v Hranicích společnost disponuje dalšími šesti pobočkami. Nacházejí se v Praze, Brně, Ostravě, Frýdku-Místku, Přerově a Uherském Hradišti. Hlavním orgánem organizace je jednatel, který má pod sebou ekonomické, produktové a prodejní oddělení. Činnosti marketingu a IT jsou sdílené se zaměstnanci produktového oddělení a externích odborníků. Zpracování smluv o zájezdu, pokynů na cestu pro klienty, vytěžování autobusové dopravy mají na starosti dvě pracovnice centrály společnosti. Společnost dále zaměstnává průvodce, delegáty, svozové řidiče a řidiče autobusů (BON TON katalog, 2020).

### 3.4 Představitelé společnosti

Ing. Petr Kraus – majitel, jednatel a viceprezident ACČKA. Ve firmě pracuje od konce devadesátých let, kdy zde začíná jako průvodce a delegát zájezdů. Působí jako administrativní pracovník, vedoucí prodeje a od roku 2011 vede společnost jako ředitel. Jednatel a majitel se stává v roce 2018 (Ttg, online, 2018).

Bc. Josef Perutka – obchodní ředitel, destinační manažer. Vede produktové oddělení, zabývá se destinacemi Bulharsko, Itálie, Španělsko, Maďarsko a Turecko.

Blanka Petrová – hlavní účetní společnosti. Vede ekonomické oddělení, podvojně účetnictví, zpracovává mzdy a kontrolní hlášení DPH.

Marcela Ptáčková – vedoucí prodejny v Hranicích. Zabývá se prodejem vlastních produktů CK BON TON i prodejem zájezdů jiných cestovních kanceláří a zájezdů pro větší skupiny. Ze současných zaměstnanců ve firmě působí nejdelší dobu.

## 4 Strategická analýza v podmínkách společnosti BON TON, s. r. o.

Jako metody výzkumu strategické analýzy cestovní kanceláře BON TON využijeme analýzy PEST a Porterův model konkurenčních sil u vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí budeme zkoumat pomocí analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy za období od roku 2015 do 2019. Získané výsledky bude prezentovat smíšená analýza SWOT, ve které budou přehledně zaznamenány jednotlivé faktory a následně ohodnocené podle jejich váhy. Z této analýzy pak vyjdeme pro strategie, které reagují na probíhající koronavirovou epidemií. Data budeme čerpat z odborné literatury, statistik a dokumentů profesních organizací, které doplníme o názory expertů z oboru a naše poznatky získané v praxi. Pro finanční analýzu použijeme veřejně dostupné informace z portálu OR.justice.

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro účely analýzy vnějšího makroprostředí využijeme analýzu PEST. Budeme zkoumat politické, ekonomické, sociologické a technologické faktory. Rozšíření analýzy není nutné, protože nebudeme zkoumat ekologické faktory a legislativní faktory zahrneme do politických. Mikrookolí podniku představuje Porterova analýza konkurenčních sil. Poskytuje širší pohled na síly, které působí na podnik. Není to jen přímá konkurence ostatních cestovních kanceláří na českém trhu, ale i dodavatelé, odběratelé, substituty.

#### 4.1.1 PEST analýza

##### **Politické prostředí**

Současná vláda působí na základě výsledků voleb do Poslanecké sněmovny 2017. Tvoří ji dvě koaliční strany: hnutí ANO 2011 a ČSSD. Předseda vlády je současně i předseda hnutí ANO Andrej Babiš. V programovém prohlášení si vláda vytyčuje následující priority: důchodová reforma, digitální Česko, hájení zájmů ČR ve sjednocující se Evropě, reforma státu směrem k vyrovnanému rozpočtu, investiční plán pro strategické stavby (dálnice, elektrárny), posílení bezpečnosti společně se zvyšováním výdajů na obranu. Hlavním orgánem pro cestovní ruch je Ministerstvo pro místní rozvoj, současná ministryně zastupuje hnutí ANO (europa.eu, 2019).

Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (dále AČCKA), která představuje sdružení cestovních kanceláří a agentur, se snaží vymýtit nekalé praktiky

podnikání v oblasti cestovního ruchu. Upozorňuje na subjekty, které nemají potřebné oprávnění k této činnosti. Legislativu dodržující firmy jsou často diskriminovány, protože musí platit povinné pojištění a garanční fond. Zákonné podmínky pak spíše nahrávají větším organizacím, na které tato opatření nemají tak zásadní vliv jako na menší cestovní kanceláře (ACČKA, online, 2019).

Právní úpravu podnikání v cestovním ruchu podle Palatkové (2013) vymezuje celá řada zákonů. Existuje zvláštní zákon pro cestovní kanceláře a agentury, zákon č. 159/99 Sb, který byl novelizován v roce 2018. Cestovní kanceláře mají povinnost přispívat do Garančního fondu. (MMR, online, 2018) Dále pak:

- Zákon č. 513/1990 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání,
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích,
- Zákon č. 526/1990 Sb., O cenách,
- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 634/1992 Sb., O ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 101/2000 Sb., O ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 222/2009 Sb., O volném pohybu služeb,
- Zákon č. 536/1991 Sb., O účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb, Zákoník práce.

Po vyhlášení nouzového stavu v polovině března 2020 byly uzavřené hranice České republiky. V rámci preventivních opatření v boji proti koronaviru vláda znemožnila občanům cestovat. Sezóna letních dovolených 2020 se tím stala značně ohrožená. Dle informací místopředsedy pro vnější vztahy ACK ČR se bude v létě 2020 cestovat po České republice a zvažuje se otevření hranic s méně postiženými zeměmi jako jsou Slovinsko a Chorvatsko. Zavřené hranice kriticky naruší činnost cestovních kanceláří. Vláda ČR na pomoc cestovním kancelářím ustanovila možnost zrušené dovolené kompenzovat zákazníkům formou poukazu na služby, které budou platit až do nadcházející letní sezóny 2021 (Frekvence1, online, 2020).



## **Ekonomické prostředí**

Českou ekonomiku můžeme charakterizovat jako vyspělou se zaměřením na export. Od roku 2014 dosahuje růstu, v roce 2018 hrubý domácí produkt (HDP) vzrostl o 3 %, další rok pak o 2,6 %. Nejvýznamnější odvětví představuje průmysl chemický, potravinářský, strojnický a hutnický. Hlavním odvětvím vývozu je výroba aut. Míra nezaměstnanosti klesá, pro rok 2018 vykazovala hodnotu 2,2 % o rok později v roce 2019 klesla na hodnotu 2,0 %. Jsou pro ni typické regionální rozdíly. Míru inflace ovlivnilo zejména zvýšení cen pohonných hmot, bydlení nebo potravin. Hodnota růstu za rok 2018 byla 2,1 % a o rok později 2,8 %. Kurz české koruny k EURU se v letech 2018-2019 téměř nemění, hodnoty se pohybují kolem 26,5 CZK/EUR. Americký dolar ve stejném období ke koruně posílil z 21,7 CZK/USD na 22,9 CZK/USD. Státní dluh k HDP činil za rok 2019 29 % (europa.eu, ČSÚ online, 2019).

Uvedené statistiky byly zaznamenány před koronavirou epidemií. Pro rok 2020 můžeme očekávat pokles ekonomiky. Dopady vzniklé krize na odvětví cestovního ruchu zkoumá dokument Záchranný plán cestovního ruchu ČR COVID 2020, který společně připravilo Fórum cestovního ruchu, Svaz obchodu a cestovního ruchu, Asociace hotelů a restaurací ČR a Svaz léčebných lázní ČR. Zpráva upozorňuje na potřebu pomoci od státu. Propad tržeb, způsobený uzavřením provozu, za měsíc březen 2020 vyčísľují na 20 mld. Kč. Cestovní kanceláře mají zapláceno u zahraničních dodavatelů zálohy ve výši 2,9 mld. Kč. Celkově podle dokumentu pracuje v cestovním ruchu 240 tisíc zaměstnanců s měsíčním nákladem na mzdy kolem 10 mld. Kč.

Jak ovlivní restrikce poptávku po službách v cestovním ruchu? V období restrikcí březen-duben se odhaduje pokles tržeb o 80-95 %. V měsících květen a červen, kdy opadnou restrikce se očekává nízká poptávka a propad tržeb o 60-85 % oproti roku 2019. Se snížením poptávky klesnou ceny služeb a předpokládá se zánik 3-5 % subjektů do 30.6. V létě poroste poptávka po domácím cestovním ruchu. Očekávají se úsporná opatření a redukce minimálně 30 % pracovních pozic od vyhlášení restrikcí. K hodnotám z roku 2019 se přiblíží poptávka až kolem Vánoc 2020. (Záchranný plán CR v ČR, online 2020). Jan Dufek, jednatel společnosti Darkmay, která se zabývá poskytováním softwaru pro cestovní kanceláře a agentury předpovídá podobný trend. V létě dle jeho názoru přibude dovolených v České republice, to ale dlouho nevydrží, očekává nákupy dovolené předem na sezónu 2021 a růst online prodeje zájezdů (cestovnisystem.cz, 2020).

## **Sociální prostředí**

Demografický vývoj v České republice se po roce 1989 podobá zemím západní Evropy. Věk dožití je delší, klesá porodnost, ženy vstupují do manželství a rodí děti v pozdějším věku. Více dětí je narozeno nesezdaým párům. Obyvatelstvo stárne a dle prognóz by mělo přibývat lidí ve vyšším věku, zatímco počet produktivních obyvatel by měl klesat. Příslušníci cizích národů tvořili na začátku roku 2019 5,3 % obyvatelstva (europa.eu, 2019).

Míra ekonomicky aktivních obyvatel ve věkové skupině 15-64 činila v červnu 2018 76,6 %. Projevují se trendy rostoucí vzdělanosti a zvyšuje se věk odchodu do důchodu. Dle statistik z Eurostatu mělo dokončené vyšší sekundární vzdělání (střední škola ukončená maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem) 70 % obyvatelstva ve věkové skupině 25-64 let (europa.eu, 2019).

## **Technologické prostředí**

Rozvoj technologií se promítá do všech odvětví. V současné době zaznamenáváme v cestovním ruchu trend rezervace a nákupu služeb online. Do popředí se dostávají mobilní verze webů. Moderní jsou cloudové řešení pro uložení firemních dat, vysokorychlostní sítě a levné volání do zahraničí v rámci firemních tarifů. České cestovní kanceláře a agentury využívají pro svou činnost speciální software. Jedná se například o systémy: Magic, Pear, Stovka, Syrez, Cesys nebo Anchoice.

Stoupající technologická náročnost znamená pro organizace nutnost sledování nových trendů a výběr partnerů, kteří ji technologie dodají. Snížení nákladů po jejich zavedení může znamenat konkurenční výhodu, ale firma musí být současně obezřetná, aby za vynaložené náklady dostala zpátky kvalitní výrobky a služby. Proto je dnes naprostou nutností se o moderní technologie zajímat, jejich neznalost totiž může znamenat vznik problému v budoucnu.

### **4.1.2 Porterova analýza**

#### **Substituty**

V odvětví cestovního ruchu vyrostl kancelářím velký konkurent v souvislosti s rozvojem globálních rezervačních systémů. Lidé, pokud jsou samostatní a umějí anglicky, tak mohou snadno objednat letenku nebo ubytování, aniž by si museli koupit celý zájezd přes cestovní kancelář. Nejsou na nikom závislí, služby jsou rychle dostupné,

a proto je tato forma cestování velmi populární. Společnosti jako Booking.com, Trivago nebo Airbnb cestovním kancelářím ubraly mnoho klientů, ale dle názoru ředitele cestovní kanceláře Fischer Jiřího Jelínka je o práci nepřipravily. Dovolenou u moře zákazník levněji nesežene, na rozdíl od letenky a ubytování do Londýna nebo Paříže. Sezóna 2018 byla z hlediska tržeb pro CK Fischer rekordní. Měli 420 tisíc klientů a tržby přes 6 miliard korun (Idnes, online, 2019).

### **Dodavatelé**

Mezi hlavní partnery cestovních kanceláří patří provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení, dopravci a pořadatelé dalších služeb v destinaci. Dále pak dodavatelé informačních technologií a služeb. U tvorby zájezdů tvoří ceny od dodavatele základ zájezdu. Cena se odvíjí od kvality poskytovaných služeb po nakoupené množství. Pro cestovní kanceláře je důležitý pečlivý výběr dodavatelů služeb, protože na jejich základě pak zákazník vyhodnotí spokojenost s celkovým produktem. Stačí jedna špatná služba a může se pokazit dojem z celého jinak vydařeného zájezdu. Důležitou roli při jednání se zahraničními partnery hrají osobní vztahy.

Roli, kterou mají dodavatelé ubytovacích a dopravních služeb v současné koronavirové krizi, jsme popsali v předchozích kapitolách. Po doznění dopadů krize by pro ně kontrakty s cestovními kancelářemi na následující sezónu měly mít větší cenu.

### **Zákazníci**

Zákazníci přináší do cestovní kanceláře hlavní zdroj příjmu. Jejich očekávání a informovanost se v porovnání s minulostí zvyšují. Ještě na přelomu tisíciletí bylo běžné přání klienta trávit dovolenou v kempu u moře pod stanem na Jadranu. Dnes, o dvacet let později, už je takových zákazníků minimum. Při dobré ekonomické situaci už klienti necestují pouze do Středomoří, ale poznávají nové destinace, jako například Omán, Spojené Arabské Emiráty nebo Izrael. Zákazníci většinou začínají s výběrem dovolené na internetu, existují různá hodnocení hotelů, například na Invia.cz, v zahraničí pak Tripadvisor, podle kterých se rychle orientují. Stále však kupují zájezdy přes call centra nebo pobočky cestovních kanceláří. Význam čistého online prodeje roste, CK Fischer může odhadem tvořit přibližně šestinu obrátu (Idnes, online, 2020).

Cestovní agentury přeprořádají služby cestovních kanceláří a působí tak jako jejich odběratel. S nástupem společnosti Invia, a.s. se síly na trhu prodeje zájezdů začaly měnit. Dle článku na webu České televize (2017) si můžeme udělat představu, že prodej

Invia Fischeru v roce 2016 tvořil 10 % celkových tržeb. Největší české cestovní kanceláře Čedok, Exim Tours a Fischer najednou tak místo odběratele měly neočekávaně významného dodavatele klientů, což znamenalo pro cestovní agenturu roli rovnocenného partnera. Velké cestovní kanceláře Fischer a Alexandria nyní s Invií nespolupracují, Exim Tours spolupráci ukončili, ale poté zase obnovili. U vyjednávání se středními a menšími cestovními kancelářemi, kde patří i BON TON má tedy Invia mimořádně silnou pozici (Invia, online, 2020).

Celkově pak je pak pro zmíněné větší společnosti jednodušší zákazníka získat. Velmi důležitou roli v tom hraje marketingová propagace a velké množství prodejních kanálů. Společnost BON TON nemůže konkurovat velkým firmám v rozpočtu do reklamy, ale je pro ni při menším objemu objednávek jednodušší vycházet vstříc jednotlivým požadavkům svých klientů a vytvářet tím pozitivní dlouhodobé vztahy.

### **Konkurence**

Tématem konkurence mezi cestovními kancelářemi se námi dostupná odborná literatura příliš nezabývá. Popíšeme vazby mezi cestovními kancelářemi, tak jak je známe z praxe, ve třech různých formách. Cestovní kanceláře mezi sebou, cestovní kanceláře a agentury a spolupráce mezi objekty.

V první formě si cestovní kanceláře mezi sebou konkurují. Jedná se hlavně o cenovou konkurenci, kdy cestovní kancelář „A“ má levnější služby srovnatelné jako cestovní kancelář „B“, ale za nižší ceny. Může toho dosáhnout větší cestovní kancelář, která formou úspor z rozsahu při nakoupení většího množství služeb ušetří náklady a stanoví tak nižší cenu. Zde si konkuruje BON TON například s Čedokem při leteckých zájezdech do Bulharska.

Druhou formu konkurence představuje boj mezi cestovní kancelářemi a cestovní agenturou. Podle článku na Idnes.cz (2016) skrývají internetoví prodejci (cestovní agentury) jména cestovních kancelářů u zájezdů na svých stránkách, protože mají strach, aby si zákazník nezakoupil službu přímo u pořadatele. Cestovní kancelář má z klienta prodaného napřímo vyšší marži než při zakoupení zájezdu přes cestovní agentury. Zároveň musí cestovní kanceláře držet stejnou cenu, za jakou prodávají přes cestovní agentury, u zájezdů nabízených přímým klientům, což znemožňuje slevové akce na podporu prodeje.

Poslední formou vztahu mezi cestovními kancelářemi tvoří strategická spolupráce. Pokud mají stejný let nebo cestu autobusem, mohou plnit kapacity společně. Spolupráce také probíhá formou umístění produktů jiné cestovní kanceláře do vlastních katalogů za zvýhodněných provizních podmínek. Cestovní kanceláře spolupracují v rámci profesních sdružení. V České republice máme v současné době dvě hlavní asociace – ACK ČR a ACČKA. BON TON patří do druhé z nich. S ostatními členy spolupracují například při tvorbě legislativy nebo se snaží o společný postup v boji proti subjektům, které nemají potřebné oprávnění na pořádání zájezdů.

### **Nové subjekty v odvětví**

V kapitole změny v cestovním ruchu jsme naráželi na klesající trend počtu cestovních kanceláří na českém trhu. Jako důvody jsme uváděli náročné administrativní překážky. Při založení cestovní kanceláře se musí zažádat o koncesní listinu. Pro tu musí splňovat žadatel odbornou způsobilost (vzdělání nebo praxe v oboru), pokud žadatel podmínky nesplňuje, může ustanovit odpovědného zástupce. Dále musí vypracovat byznys plán s hlavními myšlenkami a finanční strategií. Hlavní překážkou pro mnohé bývá povinné pojištění pro případ úpadku. Podle článku na internetových stránkách [mojepodnikani.cz](http://mojepodnikani.cz) (2020) chtějí pojišťovny za tyto služby mezi 30-70 tisíci ročně, některé navíc vratnou kaucí 250 tisíc. Tyto údaje jsou však obecného rázu, konkrétně platí podmínka, že se cestovní kancelář musí pojistit do výše 30 % plánovaných tržeb. Větší společnosti tedy platí vyšší částky. Každý držitel živnostenského oprávnění provozující cestovní kancelář musí přispívat do Garančního fondu 0,1 % z plánovaných tržeb, nové cestovní kanceláře pak 0,05 % (MMR, online, 2020).

Vstup do odvětví tedy není jednoduchý. Nové cestovní kanceláře se občas vyskytují, ale na klesajícím celkovém počtu vidíme, že jich není tolik, jako podniků, které svoji činnost ukončily.

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí**

Při analýze vnitřního prostředí společnosti BON TON budeme vycházet z veřejně dostupných zdrojů. Ty doplníme o poznatky získané z rozhovorů s představiteli společnosti. K analýze pak přidáme vlastní postřehy, které jsme získali při působení ve firmě v minulosti.

#### 4.2.1 Analýza klíčových faktorů

##### **Faktory technického rozvoje**

V BON TONU si uvědomují nárůst trendu online nákupu dovolené a na začátku dubna 2020 spustili novou verzi webových stránek ve spolupráci se společností Pear z Brna. Novinkou je responzivní verze pro mobilní zařízení a tablety. Klienti tak mají nově k dispozici nový moderní nástroj pro výběr dovolené ze všech zařízení. Podle stránek společnosti Pear patří BON TON mezi její hlavní odběratele. Tato firma dodává cestovním kancelářím dispečerské rezervační systémy pro touroperátory, produktový systém, CRM pro řízení vztahů se zákazníky, programy pro kompletní ekonomickou agendu, reporty a manažerské statistiky, rezervační systém pro provizní prodejce a - jak už jsme zmínili - webové stránky CK. Přes veliký posun web stále ještě vykazuje drobné nedostatky a jeho zavádění trvalo dlouho (bontonck.cz a pear.cz, online 2020).

##### **Marketingové a distribuční faktory**

Distribuce produktu do světa probíhá rychle. V cestovní kanceláři jej po vypracování umístí pracovníci na web a pomocí exportu dat se dostane na stránky všech prodejců. Ti pak můžou pro své klienty produkty CK BON TON rezervovat i přímo v online rezervačním systému, který je vytvořený speciálně pro tyto účely. Reklamní inzerci se nebudeme zabývat z důvodu nutnosti vynaložení vysokých výdajů. O důvodech se zmíníme v kapitole finanční analýza. Zaměříme se hlavně na analýzu marketingové komunikace s cílem zaujmout novou potenciální skupinu zákazníků.

Pro komunikaci se zákazníky navenek v dnešní době slouží sociální síť. Vnitřní komunikace probíhá formou newsletterů, telefonického nebo písemného kontaktu mezi CK a klientem. My zhodnotíme vnější části komunikace na Facebooku a Instagramu. Mezi silné stránky patří grafická prezentace, klientům jsou zveřejňovány atraktivní fotky. Projev administrátora je lidový a dokáže porozumět klientům, čímž vytváří přátelskou atmosféru. Při složitějších sděleních se však často do svých příspěvků zamotává. Nezdřídka se stává, že několik dnů v kuse zveřejňuje příspěvky se stejným sdělením, někdy i se shodnými pasážemi textu. Dobré není ani zveřejňování obsahu pozdě večer, kdy už uživatelé nejsou aktivní a příspěvky tak mají menší dosah.

Potenciál by mohla mít tvorba videí s vlastním YOUTUBE kanálem, komunikace na Twitteru nebo zřízení blogu pro aktuální informace a cestovatelské tipy.

## **Výrobní faktory**

Cestovní kancelář se zabývá tvorbou produktu „zájezdu“, který se skládá ze služeb nakoupených od dodavatelů nebo z kombinací vlastních služeb se službou dodavatele. Hlavní komponenty zájezdu bývají většinou doprava, ubytování a stravování. Zajišťování služeb a komunikaci s dodavateli má na starost produktové oddělení. Za dobu svého působení získala cestovní kancelář BON TON v zahraničí spousty spolehlivých a kvalitních partnerů, na které se mohou spolehnout i nad rámec obchodních vztahů.

Všechny produkty cestovní kanceláře jsou prezentovány v souhrnném katalogu zájezdů, který vychází na podzim 1x ročně. Současně s vydáním katalogu se produkty umisťují na internetové stránky a rozbíhá se prodej. Na následující letní sezónu se rezervují pobyty už od října. Společnost má velké množství stálých klientů, kteří se na vydání katalogu těší a často jej netrpělivě očekávají.

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Jak uvádí jednatel společnosti Petr Kraus v rozhovoru pro Ttg. (2018), cestovní kancelář BON TON disponuje stálým kolektivem zaměstnanců, vyznačuje se nízkou fluktačí a kolegiální sounáležitostí. Při porovnání s ostatními cestovními kancelářemi, kde jsme působili, musíme konstatovat, že zaměstnanci jsou silnou stránkou BON TONU. Pracuje zde dlouho na všech odděleních velké množství odborníků. Pokud by tito lidé v organizaci chyběli, panoval by chaos, práce by nebyla organizovaná, a tím pádem by přibýlo konfliktů na pracovišti. Pro zákazníky menších cestovních kanceláří je výhodou komunikace s konkrétními organizátory zájezdů přímo z produktového oddělení než s prodejními asistenty na call centrech, jak je tomu u největších kanceláří. Jejich dotazy se tedy řeší rychleji a efektivněji, také zde máme větší prostor k uspokojení individuálních požadavků každého zákazníka. Důkazem kvalitní zákaznické péče jsou opakovaná ocenění firmy v soutěži Velká cena cestovního ruchu.

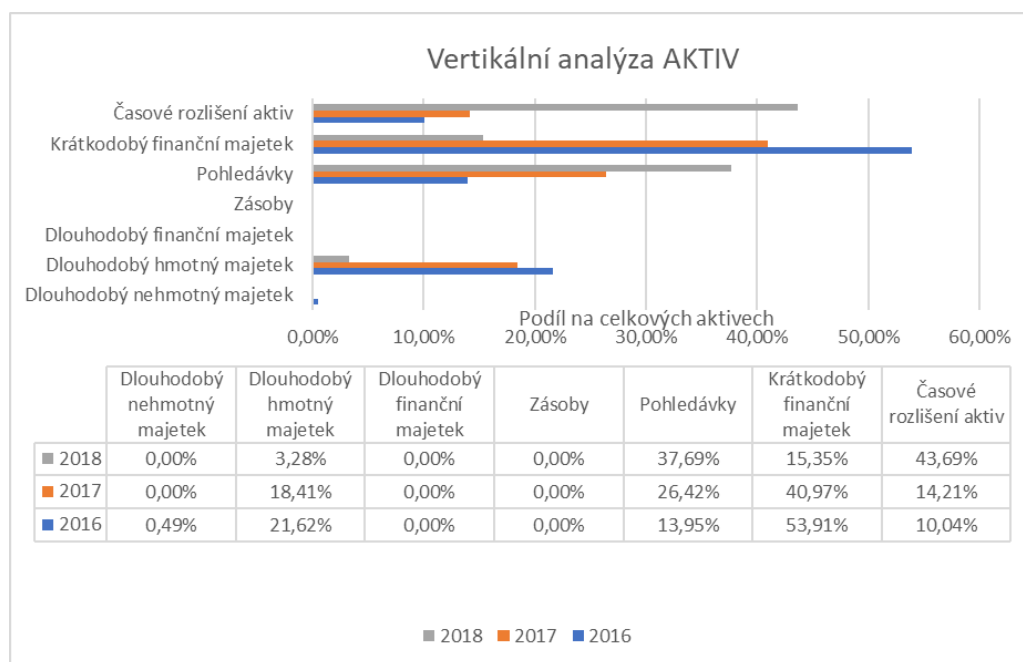
Interní finanční faktory budou rozebrány podrobněji v následující kapitole.

### 4.3 Finanční analýza

Provádíme finanční analýzu firmy BON TON s.r.o. za období 2016-2018. Data pochází z obchodního rejstříku. Používáme metody horizontální a vertikální analýzy, zkoumáme rentabilitu tržeb a srovnáváme mezi výkazy společností na trhu. Zde rozšiřujeme období o rok 2015.

#### 4.3.1 Vertikální analýza

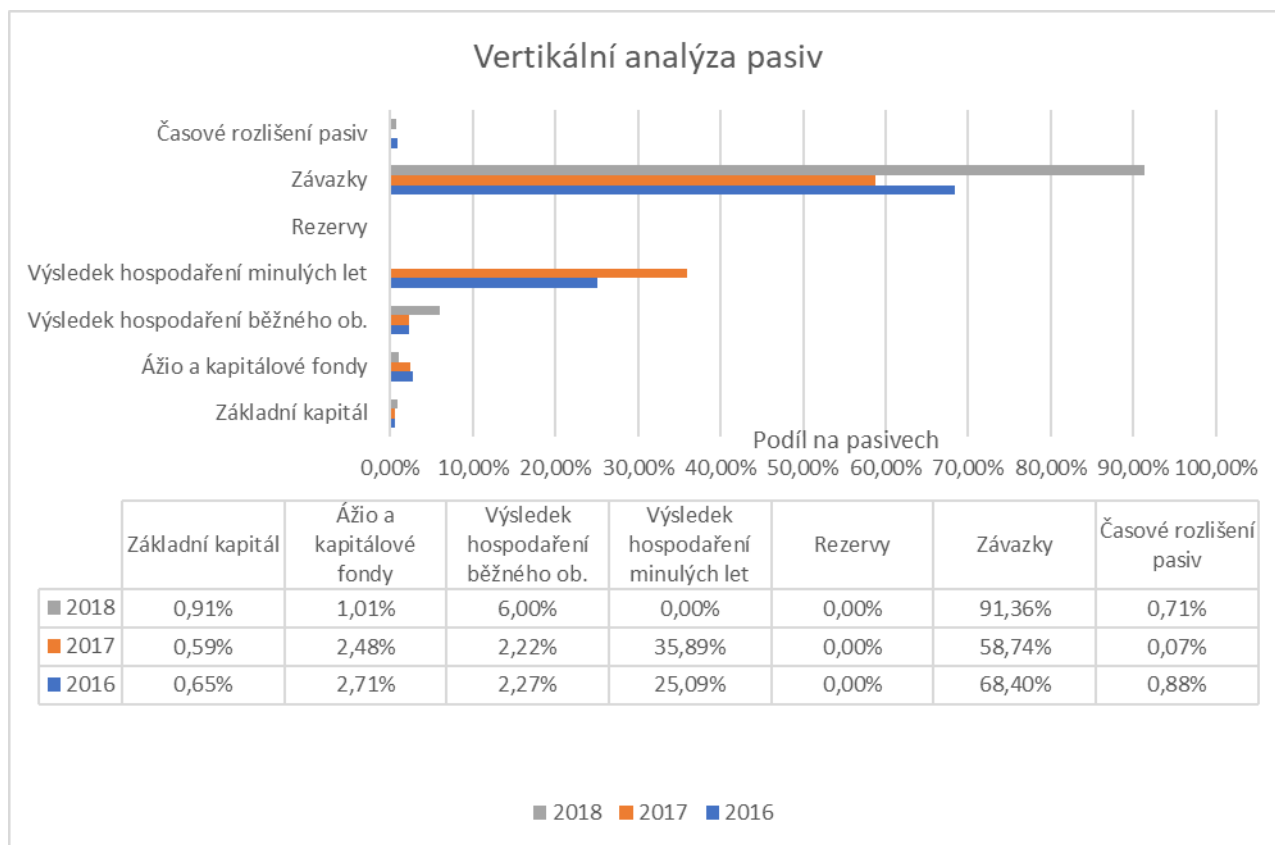
V grafu 4.1. jsou vyjádřené podíly jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech. Cestovní kancelář ke své činnosti podnikání nepotřebuje žádné zásoby, nemá rovněž žádný dlouhodobý finanční majetek. Pokles dlouhodobého majetku byl způsoben změnou vlastníka společnosti v roce 2018, což se projevuje i v poklesu krátkodobého finančního majetku. Zvýšení časového rozlišení aktiv znamená vyšší náklady pro příští období.



Graf 4-1 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

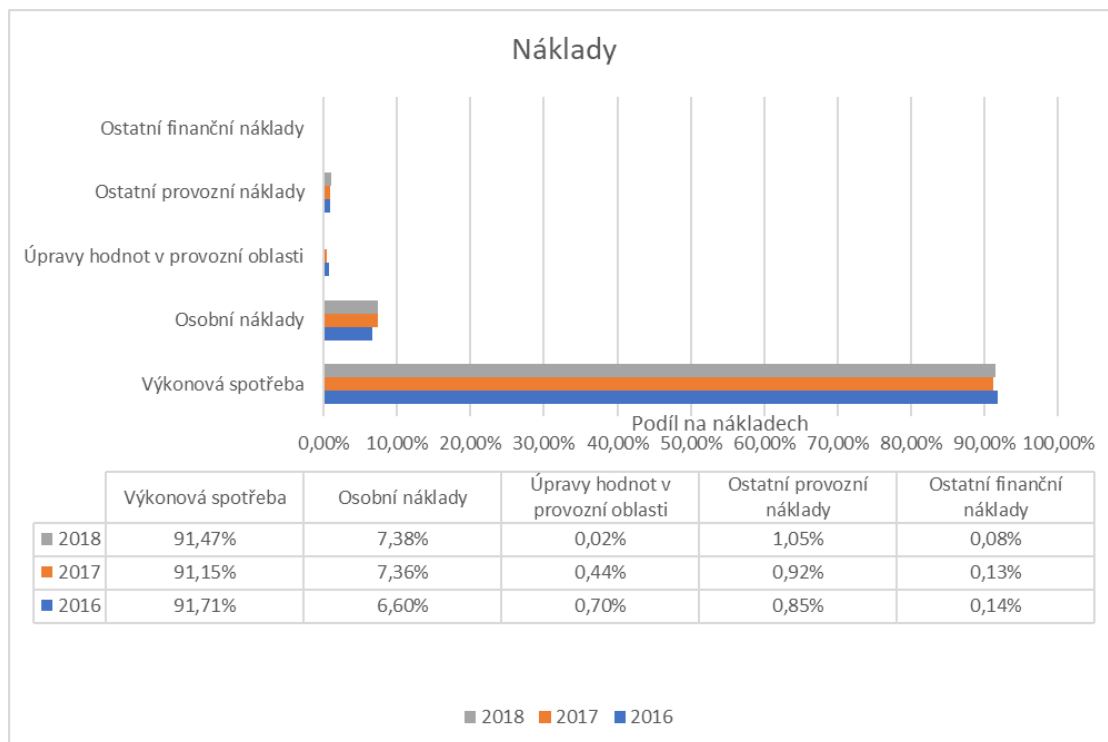
U analýzy pasiv v grafu 4.2. můžeme vidět velké zastoupení závazků. Pramení z kontraktů s dodavateli služeb na následující letní sezónu. Veškeré závazky jsou krátkodobé, společnost nemá žádný dlouhodobý úvěr. Velkou část do odchodu jednatelky, tvořily prostředky vytvořené hospodařením z minulých let.





Graf 4-2 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

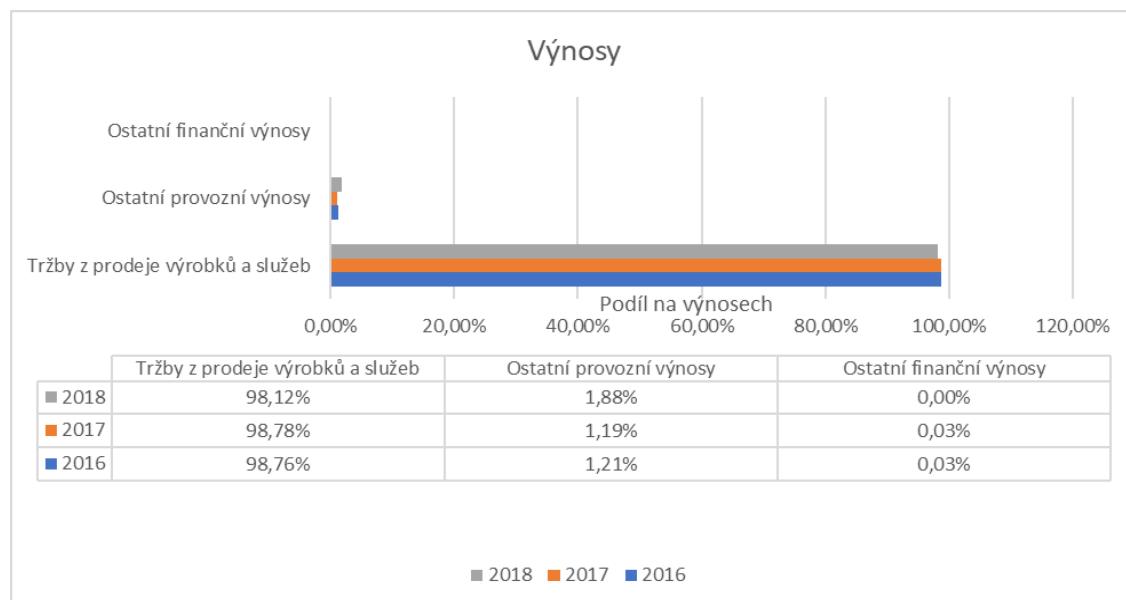
Náklady společnosti tvoří ve velké většině (viz graf 4.3.) výkonová spotřeba za služby, které hradí cestovní kancelář svým dodavatelům.



Graf 4-3 Náklady (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

Druhou největší položkou jsou mzdy zaměstnanců. Ostatní náklady v účetnictví cestovní kanceláře jsou ve srovnání s uvedenými podstatně nižší.

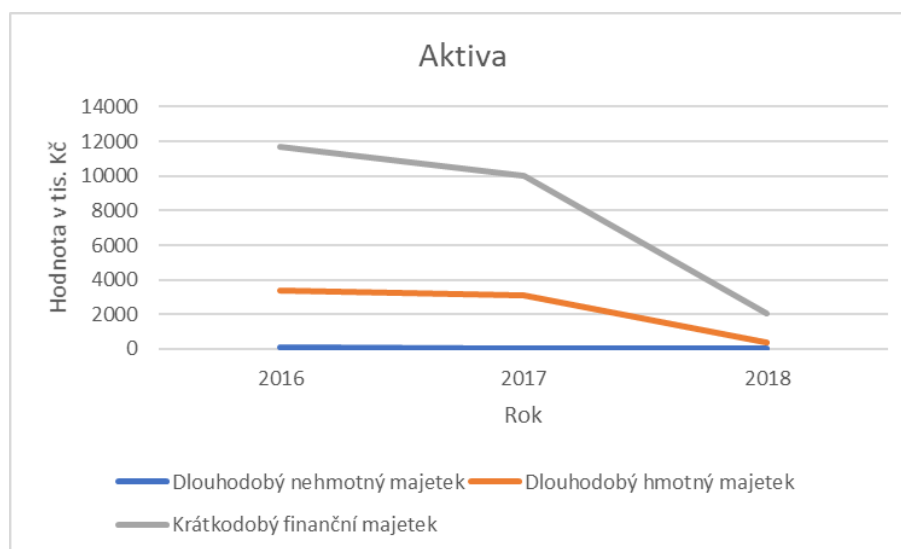
Výnosy dle grafu 4.4 představují jednoduchou strukturu. Většina tržeb přichází z hlavní činnosti – prodeje zájezdů. Nepatrné jsou pak ostatní provozní výnosy a minimální podíl mají výnosy z finanční činnosti.



Graf 4-4 Výnosy (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

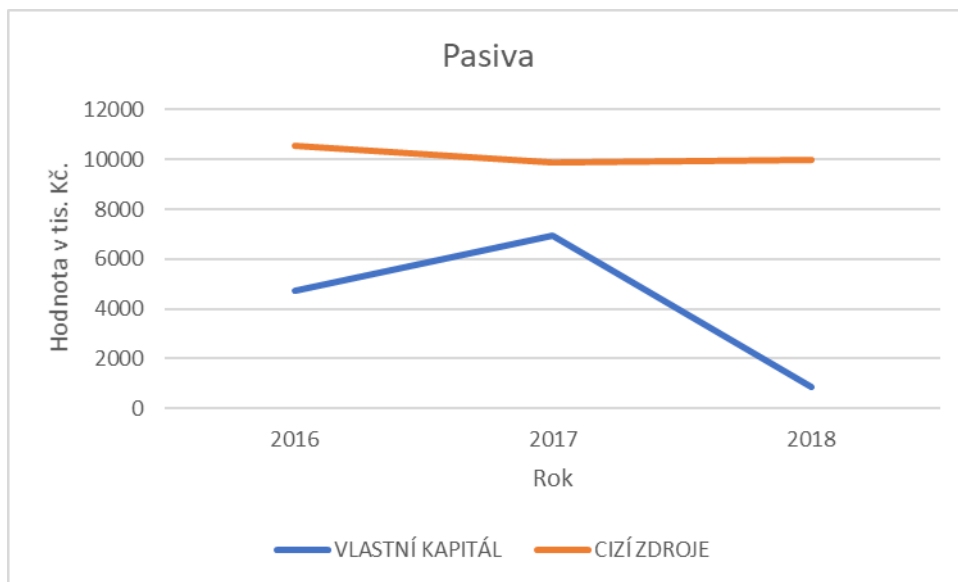
#### 4.3.2 Horizontální analýza

Analýza aktiv z grafu 4.5. zachycuje klesající trend dlouhodobého i krátkodobého majetku ve společnosti mezi lety 2016-2018. Příčiny jsme uváděli v minulé kapitole. Dlouhodobý hmotný majetek klesá převodem staveb a pozemků, krátkodobý finanční majetek pak odlivem prostředků bývalé majitelky ze společnosti (or.justice, online 2020).



Graf 4-5 Aktiva (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

Z analýzy pasiv u grafu 4.6. je patrný odliv vlastního kapitálu. Porovnáváme tyto ukazatele, protože i přes velký odliv majetku a prostředků zůstávají stejné cizí zdroje. Pod nimi si můžeme představit prostředky, které cestovní kancelář obdrží za prodané zájezdy. Velký odliv prostředků příliv kapitálu do společnosti neovlivnil.



Graf 4-6 Pasiva (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

Graf 4.7. dokazuje nárůst tržeb v roce 2018, se kterým ve stejném průběhu koresponduje křivka nákladové spotřeby. I přes velký odliv kapitálu z roku 2018 se společnosti podařilo vylepšení hospodářského výsledku o 76 %. Osobní náklady rostou meziročně mezi lety 2016-2017 o 12 %.



Graf 4-7 Výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík online)

#### 4.3.3 Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí

Pro identifikaci pozice cestovní kanceláře BON TON na trhu prodeje zájezdů jsme zvolili srovnání s dalšími organizacemi. Ve vybraném vzorku máme největší cestovní agenturu Invia, dále jednu z největších a současně nejstarších cestovních kanceláří Čedok, středně velké CK České kormidlo z Brna a CK Valaška z Valašského Meziříčí, na závěr pak menší společnosti Vsacan Tour ze Vsetína a A-Z Tour z Třince.

Tabulka č. 4.1. ukazuje výši aktiv v jednotlivých společnostech. BON TON můžeme s necelými 11 miliony korun. Zařadit BON TON podle velikosti tak můžeme někde mezi střední a menší cestovní cestovní kanceláře. Primát v našem pořadí drží Invia s hodnotou vyšší než 1,1 miliard korun, která předčila velikána, jako je CK Čedok, na téměř trojnásobek jeho hodnoty. Dobře se daří i cestovní kanceláři Valaška nebo A-Z Tour, tyto společnosti vykazují rostoucí hodnoty.

Celková aktiva v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018
BON TON	26669	15400	16845	10953
INVIA	803945	904603	1072701	1167232
ČEDOK	379536	337509	334495	385444
VALAŠKA	40779	54327	62285	neznámé
VSACAN	8812	7724	9790	14568
ČESKÉ KORMIDLO	89455	117115	67605	91702
AZ TOUR	643	1360	1551	2058

Tabulka 4-1 Celková aktiva v tis. Kč (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

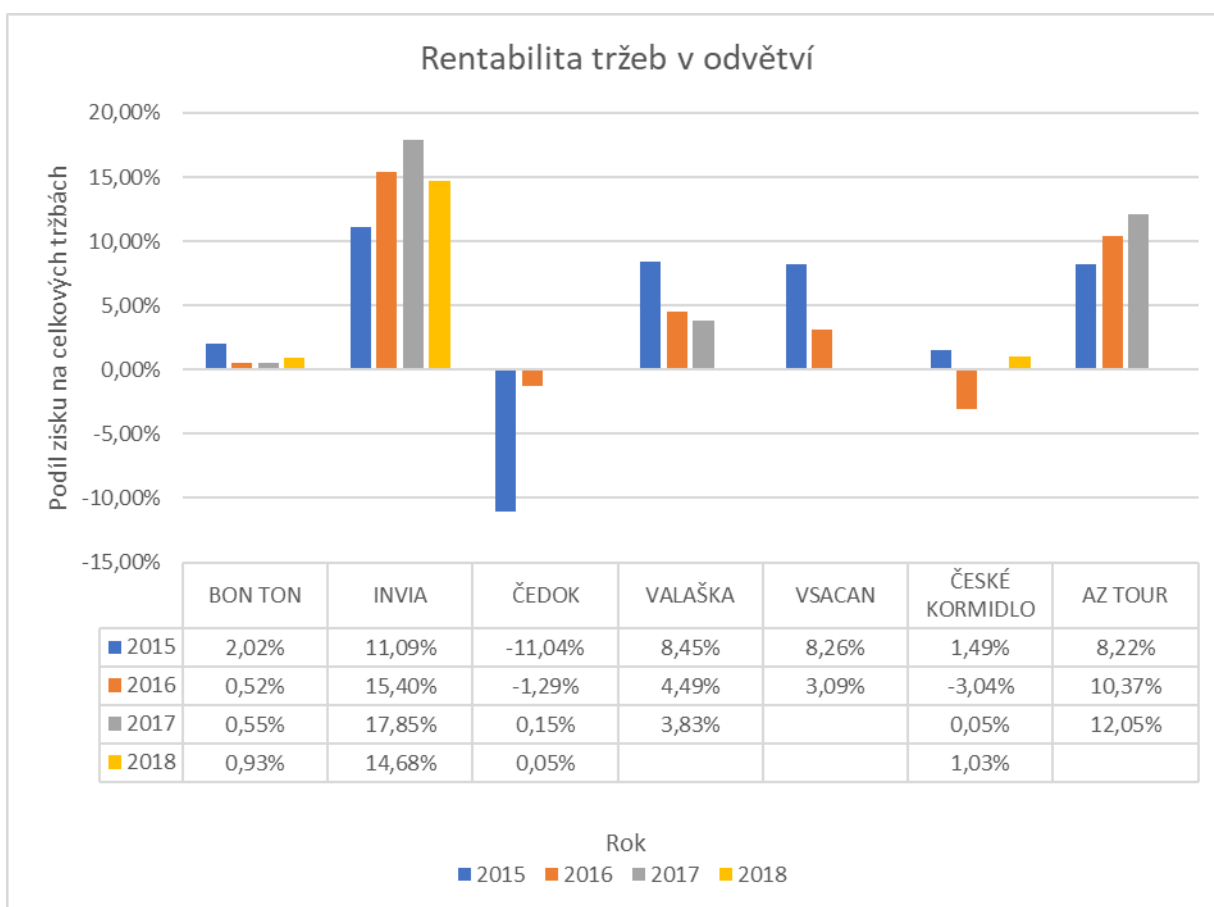
Hospodářský výsledek v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018
BON TON	1729	349	374	657
INVIA	86322	80101	121562	121281
ČEDOK	-194805	-22751	3084	1247
VALAŠKA	5838	2961	2873	neznámé
VSACAN	2915	1064	1553	546
ČESKÉ KORMIDLO	2084	-4651	98	2806
AZ TOUR	132	181	308	neznámé

Tabulka 4-2 Hospodářský výsledek v tis. Kč. (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

V tabulce 4.2. uvádíme zisky vybraných společností. Nejvíce se opět daří Invii. Provizní prodej jí přinesl v roce 2018 zisk 121 milionů korun. Společnost vydělává každoročně na své vedoucí pozici při internetovém prodeji. Pro ostatní cestovní kanceláře je velice těžké jí konkurovat, protože vynakládá milionové částky za vyšší umístění ve

vyhledávačích při zadání klíčových slov týkajících se dovolené u vyhledávání klientů. Rok 2018 podle dat patří mezi úspěšné pro všechny firmy, u kterých máme dostupná data. Zajímavé je, že střední cestovní kanceláře jako je Valaška nebo České Kormidlo dosahují lepších ekonomických výsledků než známý Čedok.

Zajímala nás rentabilita tržeb vybraných společností. Zjištění je prezentováno v grafu č. 4.8. Nejlepší rentabilitu má opět společnost Invia. Zde musíme uvést, že struktura tržeb cestovních kanceláří a agentur není stejná. Cestovní kancelář má tržby formou celé ceny zájezdu, kdežto cestovní agentura jen ze své provize, která se pro představu pohybuje mezi 5-15 % v závislosti na typu zájezdu a poskytnuté slevě. BON TON má podobné hodnoty rentability jako České kormidlo. Překvapením je druhá pozice malé cestovní kanceláře A-Z TOUR z Trince. U menší cestovní kanceláře může být vysoká rentabilita spojená nejen s dobrou obsazeností jejich zájezdů, ale také s vysokou mírou prodeje přes vlastní prodejny, vlastního prodejního webu, nízký podíl prodeje přes prodejní kanály (cestovní agentury) nebo nízkých mzdových nákladů.



Graf 4-8 Rentabilita tržeb v odvětví (vlastní zpracování, data obchodní rejstřík, online)

## 4.4 SWOT analýza

Výsledky z vnějších a vnitřních analýz prezentujeme v tabulce č. 4.3. Slouží nám k tomu smíšená analýza SWOT.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- kvalitní produkt</li><li>- dobré jméno společnosti spojené s dlouholetou tradicí</li><li>- pravidelný zisk</li><li>- zaměstnanci a jejich nízká fluktace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- marketing za účelem získání nových zákazníků z internetu</li><li>- časově náročné IT řešení</li><li>- absence investic</li><li>- malá nabídka pobytů v České republice</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- nové destinace Česká republika, Slovensko a Polsko</li><li>- spolupráce mezi CK</li><li>- moderní technologie</li><li>- větší vyjednávací síla u dodavatelů služeb</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koronavirová epidemie</li><li>- legislativa a politická situace</li><li>- náročnější zákazník</li><li>- konkurence velkých CK</li></ul>

Tabulka 4-3 SWOT analýza (vlastní zpracování)

### 4.4.1 Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky společnosti (uvedené v tabulce 4.3.) patří dlouholetá tradice a s ní spojené dobré jméno společnosti. Letos BON TON vstoupil do své 30. sezóny. Disponuje kvalitními zaměstnanci, spolehlivými dodavateli a pravidelně hospodaří se ziskem. I přes odliv velkého množství kapitálu se společnosti podařilo v roce 2018 uspět a navýšit zisk o více než 70 % oproti minulému roku.

### 4.4.2 Slabé stránky

Jako slabé stránky uvádíme pomalé zavádění vylepšených IT technologií. Ještě donedávna působila mobilní verze webu špatně. Musíme však konstatovat, že v porovnání s regionálními konkurenty Valaškou a Vsacan Tourem na tom BON TON není vůbec zle. Stejně tak v marketingu se společnost snaží proniknout do všech zákaznický oblíbených platforem, zatím toho však nedokázala více využít pro posílení obchodní pozice a zvýšení tržeb.

Co se týče produktové stránky, je škoda, že cestovní kancelář dosud nepořádala velké množství tuzemských zájezdů nebo pobytů. Pro nadcházející letní sezonu by se to hodilo.

#### 4.4.3 Příležitosti

Příležitosti současné doby vidíme v tvorbě nových produktů zaměřených na cestování po okolních zemích. I méně vzdálená místa mohou být pro cestovatele atraktivní a zatím neobjevená. Minimálně v tomto létě budou takto tvořené produkty substituty za západoevropské destinace, především za Španělsko a Itálii.

Jako příležitost vnímáme i spolupráci mezi cestovními kancelářemi, v době krize a po ní by měly spojit síly třeba při vzájemném prodeji zájezdů. Novou silnou stránkou společnosti BON TON mohou být nové webové stránky, které zachycují veškeré moderní trendy. Pokud bude jejich potenciál využit naplno, může se v budoucnu zvedat podíl tržeb z čistého online prodeje.

#### 4.4.4 Ohrožení

Hlavní hrozbou jsou pro všechny cestovní kanceláře dopady koronavirové epidemie. Výrazně klesnou tržby a dle možných scénářů odborníků bude i po uvolnění vládních opatření poptávka po zájezdech menší. Projeví se úplná absence prodeje za měsíce březen a duben, kdy byly uzavřeny prodejny (tvoří odhadem 25 % ročních tržeb CK). Otázkou pak je, jak dokáže vláda firmám pomoci. Nabízí se podpora formou částečného krytí mzdových nákladů, bezúročných půjček nebo podpora při propagaci.

Zákazníci by měli po absolvování dlouhých domácích karantén být natěšení na cestování po zmírnění epidemie. Tím pádem by se mohli spokojit s obvyklým standardem služeb. Boj mezi cestovními kancelářemi odhadujeme menší. Každý má dost svých starostí a v těžkých dobách očekáváme spíše spolupráci.

#### 4.4.5 Vyhodnocení

V této kapitole hodnotíme jednotlivé složky SWOT analýzy a pomocí přiřazení bodů důležitosti a váhy určíme, kterým směrem se budou ubírat naše strategie. Výsledky zaznamenává tabulka č. 4.4. Jednotlivým složkám přikládáme váhu v rámci kategorie a bodujeme je podle jejich významu v aktuální situaci.

	Váha	Body			Váha	Body	
Silné stránky	V	B	V*B	Slabé stránky	V	B	V*B
Produkt	0,3	4	1,2	Zákazníci získaní na internetu prostřednictvím marketingu	0,4	4	1,6
Dobré jméno a tradice	0,3	4	1,2	Pomalá aplikace IT řešení	0,25	4	1
Dlouhodobý zisk	0,1	2	0,2	Malá nabídka ČR	0,2	4	0,8
Zaměstnanci	0,3	4	1,2	Absence investic	0,15	1	0,15
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>3,8</b>		<b>1</b>		<b>3,55</b>
Příležitosti				Hrozby			
Nové destinace– Česká republika, Slovensko a Polsko	0,4	5	2	Koronavirová epidemie	0,7	5	3,5
Spolupráce mezi CK	0,2	4	0,8	Legislativa a politická situace	0,2	5	1
Moderní technologie	0,2	3	0,6	Náročnější zákazník	0,05	2	0,1
Větší vyjednávací síla u dodavatelů služeb	0,3	4	1,2	Konkurence velkých CK	0,05	2	0,1
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>4,6</b>		<b>1</b>		<b>4,7</b>

Tabulka 4-4 Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Z analýzy jasně vyplývá, že rozhodující vývoj pro organizaci bude mít vnější prostředí. Vznikající krize s sebou přináší i několik příležitostí, na které se zaměříme v dalších kapitole. Vyhodnocení nám rozklíčovalo oblasti, na které by se měla společnost zaměřit. Nejdůležitějším bude nejen pro vývoj společnosti, ale i celého odvětví další průběh koronavirové epidemie. S tím souvisí ekonomická situace obyvatel a jejich chuť cestovat. Pokud se lidé vydají na cesty, předpokládá se zvýšená poptávka po tuzemsku a nejbližších destinacích. Ve tvorbě zájezdů po České republice, Slovensku a Polsku vidíme potenciál. V marketingové komunikaci se mělo zdůraznit dobré jméno společnosti a kvalitní produkt. Zaměřit by se měla na nové segmenty zákazníků a oslovit je prostřednictvím originálního obsahu na internetu. Prostřednictvím tvorby zajímavého obsahu by se rovněž mohl generovat nový zdroj příjmu. Po překonání krize se naskytne příležitost při vyjednávání s dodavateli služeb. Při uzavírání nových kontraktů by měla cestovní kancelář dostat výhodnější podmínky než doposud. Konkrétněji se na tyto oblasti zaměříme v další kapitole, kde společnosti navrhujeme strategie.



## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Na základě výsledků analýz nabízíme společnosti čtyři strategie. První tři se týkají současnosti, poslední na ně navazuje, až se společnosti podaří překonat krizové období. Nebudeme se zabývat finanční strategií, protože neznáme aktuální cash flow podniku, tyto informace nám jsou neznámé. Změny a dopady na tržby jsou tak obrovské, že v celé historii cestovní kanceláře bychom s daným stavem nenašli paralelu a nemohli tak adekvátně odhadovat aktuální situaci pomocí trendů v minulosti.

Přinášíme plán nového produktu v České republice, rozšířený o ekonomickou stránku pro cestovní kanceláře. Zakládá se na propagaci zajímavé destinace a místního hotelu. Snažíme se zde zakomponovat prvky odpočinku v oblíbených wellness centrech, ale také chceme lidi zapojit do aktivního turistického programu, aby udělali něco pro své zdraví. Koncept je univerzální, zájezd tím pádem může být pobytový a zároveň poznávací nebo sportovní podle přání klientů.

Marketingový plán představí nové schéma komunikace cestovní kanceláře. Rozšiřujeme současný model a budeme se snažit zdokonalovat a zlepšovat fungující věci. Cílem by mělo být vytvoření kreativního obsahu s dlouhodobým konceptem, aby mohl zaujmout nový segment zákazníků, a tím pádem rozšířit podíl čistého online prodeje, který je užitečný pro úsporu nákladů a času. Základem pro komunikaci a sdělení lidem budou 4 pilíře: osobnosti, příběhy, kvalitní práce firmy s důrazem na dlouhou tradici. Poslední bod představuje spolupráci a prodej.

Dílčí příjmy do firmy by mohla přinést aktivita spojená s třicátými narozeninami společnosti. Pro klienty by se nachystal zajímavý obsah s charitativním podtextem a část vybraných peněz by sloužila na záchranu firmy v době krize. Akci navrhujeme na třech úrovních, které se mohou podle zájmu klientů modifikovat a vzájemně doplňovat.

### 5.1 Produkt

Dle naší analýzy má BON TON výborné produktové oddělení, nebude tedy žádný problém rychle sestavit balíček služeb pro klienty. Naším cílem není navrhovat kompletní zájezd, ale pro firmu navrhnout koncept, ze kterého může cestovní kancelář vycházet.

Uzavřené hranice a omezení způsobené epidemií naruší sezonu letní dovolené. I v případě, že by se opatření uvolnila prvního června, řada zájezdů už byla stornována, takže počet objednaných zájezdů se rapidně snížil. Takto omezenou nabídku dosud

cestovní ruch nepamatuje. Podle místopředsedy ACK ČR Jana Papeže (Frekvence1, 2020) by mohla vláda ČR začít vyjednávat s okolními státy a státy fatálně nepostiženými epidemií, aby se naše a jejich hranice uvolnily. Mohlo by se jednat o Slovensko, Slovinsko a Chorvatsko. Tuzemské dovolené mohou být dle jeho názoru uvolněny od 1.7., což se již potvrdilo krokem vlády, která provozy českých hotelů uvolnila k datu 8.6.2020. Se zahraniční dovolenou na konci dubna 2020 stále nebylo jasno, podle článku Marka z portálu Seznam zprávy se snaží 9 zemí Evropské unie zavést tzv. Covid passy, které by dokazovaly, že turisté nejsou nakaženi. Konkrétní představa je pak taková, že se lidé nechají otestovat těsně před odjezdem na dovolenou a dokumentem se prokáží při vstupu do zahraniční země.

Náš koncept má v plánu oslovit hotely střední a menší třídy ochotné ke spolupráci v letní sezoně 2020. Tím, že hotelům vypadla zahraniční klientela, vznikne určitá mezera, kterou by právě mohly vyplnit cestovní kanceláře. Destinaci pak vybíráme podle dostupnosti přírodních atrakcí, památek dostupných u hotelu ve slušném poměru cena/výkon.

Produkt může být tvořen dle aktuální situace ve dvou variantách. První varianta počítá s přísnými opatřeními, zde budou cestovat klienti vlastní dopravou a ubytovávat se budou společně jen se členy domácnosti, pobyty tedy budou pro 2-4 osoby. Druhá, uvolněnější varianta, pak zahrnuje autobusové zájezdy pro skupiny s více lidmi min. 9 osob do mikrobusu, max. celý autobus nebo kapacita jednoho či více hotelů. K dispozici by byl skupině průvodce CK, který by organizoval společný program a výlety. Při tvorbě ceny by mohlo být výhodou zahrnutí wellness služeb do základní ceny pobytu.

- Téma produktu pro propagaci: atraktivní místa v ČR, památky, wellness, propojení výhod moderních technologií s nostalgií let minulých (vzpomínky na uzavřené hranice, dovolená v rekreačních střediscích), příroda, turistické trasy, lesy, pohledy na krásnou krajinu, zdraví a posílení imunity.
- Program – vytvoření u každého produktu tzv. „akčních plánů“ pro individuální klienty, které budou tvořit nápady, jak trávit volný čas. Sestavovat by je měli pracovníci cestovních kanceláří nebo lidé, kteří mají s danou destinací osobní zkušenost. U programů bychom rozlišovali 3 stupně náročnosti – pro „pohodáře“, aktivnější „pohodáře“ nebo pro

turisty. Na telefonu pak může klientům kdykoliv poradit pracovník ubytovacího zařízení nebo cestovní kanceláře.

- Podobné zájezdy organizuje například CK A-Z TOUR z Třince. Pořádá však jen skupinové zájezdy s průvodcem například na Šumavu. Nemá prodej individuálních pobytů na stejná místa ani nevyužívá moderní technologie nebo akční plány k jejich propagaci.

#### 5.1.1 Konkurenční výhoda

Jsme si vědomi toho, že do domácího cestovního ruchu se vrhne hodně cestovních kanceláří. Náskok mají například ATIS nebo Tipatour, které mají tento produkt ve stálé nabídce. Čedok se zabýval prodejem pobytů na chalupách.

V jejich produktu vidíme malou mezeru, a to, že propagují dané hotely podle názvu. V nabídkách cestovních kanceláří nám chybí propagační videa destinací, produkty jsou vystavovány „strojově“, schází nám spojení s konkrétní osobou (např. majitelem hotelu, který zde lidi pozve). Do propagace můžeme zapojit nové trendy, 3D modely památek nebo letecké snímky. Ubytovaní totiž samo o sobě není hlavním lákadlem. Chtěli bychom zákazníka zaujmout lákovou představou návštěvy atraktivní oblasti, která je bohatá na přírodní a kulturní památky. Ke zprostředkování služeb bychom chtěli klientovi připravit také nápady, jak by svůj dovolenkový čas mohl trávit.

#### 5.1.2 Ekonomická stránka a vyjednávání s hotelem

Nevýhodu u domácího cestovního ruchu představuje vyjednávací pozice cestovní kanceláře u hotelu. Hotely většinou nabízejí provizi kolem 10 %, což by v případě prodeje zájezdu přes provizního prodejce (cestovní agenturu) nepřineslo žádné zisky, a tím pádem by daný obchod byl nerentabilní. Prostor by se mohl najít nyní při absenci zahraniční klientely, při spojení propagace se značkou cestovní kanceláře by pro menší hotely mohlo být zajímavé oboustranné promo. (podrobněji v kapitole 6.2.). Cena musí být v cestovní kanceláři stejná jako u hotelu. Nechceme jít cestou modelu „Slevomat“, který nutí objekt poskytnout mu nižší cenu, než za kterou sám prodává. Cenová stránka tedy zůstane stejná, našeho klienta by měly přilákat kvalitní prezentace a atraktivita nabízeného místa.

Konkrétní příklad: Nalezli jsme penzion Lukáš v Jeseníku, z jejich prezentace vidíme, že nemají profesionálně vytvořené webové stránky, sociálním sítím a propagaci nevěnují pozornost a na stránkách vyhledávače Google se objeví při zadání dotazu

ubytování Jeseníky asi až na šesté stránce. Pro takový penzion by cestovní kancelář mohla představovat zajímavý prodejní kanál.

### 5.1.3 Kritika konceptu

Dovolenou v České republice si dokáže většina lidí zajistit bez služeb cestovní kanceláře. Hlavně pokud se jedná o individuální cestovatele. Je opravdu jednoduché na internetu najít hotel, zarezervovat si termín, sednout do auta a vyrazit na cestu. Stejně tak kdokoli může nalézt v nabídce cestovní kanceláře inspiraci a zajistit si pobyt bez ní.

Přesto si myslíme, že by nabídka České republiky v cestovních kancelářích neměla chybět. Marže z individuálních cestovatelů sice nebudou velké, ale mohou znamenat třeba i udržení stálého zákazníka, který jezdí každý rok k moři a jednu sezónu vynechá kvůli investici při opravách domu. Ve stejném katalogu, kde je zvyklý vybírat letní dovolenou, si může jednou zvolit tuzemský pobyt. Tím pádem ušetří. Více nákladné by bylo letět na týden do Bulharska, než si zajet na prodloužený víkend do Jeseníků. Potenciál pro větší zisk cestovní kanceláře znamená pořádání organizovaných skupinových zájezdů na 5-7 dní po tuzemsku s průvodcem.

Česká republika může jako destinace zaujmout místo, které zde minimálně pro letní sezónu 2020 ztratí Itálie a Španělsko. Koncept se dá rovněž snadno aplikovat i na Slovensko. Zajímavé rozšíření by mohlo přinést Polsko, které není Čechy tolik známé a v nabídce cestovních kanceláří se objevuje minimálně.

## 5.2 Marketing

Nový koncept pro marketingovou komunikaci stavíme na 4 pilířích:

- Kvalitní práce firmy a tradice,
- Osobnosti,
- Příběhy,
- Obchodní spolupráce.

Ve sdělení klientům musí zaznít, že firma má dlouholetou tradici, dobré jméno a velké množství spokojených zákazníků, kteří využívají služeb BON TONU opakovaně. Pokud má firma ve svých řadách osobnosti se skvělým veřejným vystupováním, neměla by se bát je ukázat. Nabídka pak nebude působit na lidi pouze „strojově“ ve formě produkt, cena a sleva. Moderní marketing stojí na příbězích. Dobré scénáře a nápady prodávají.

Měli bychom se tedy snažit do naší nabídky zakomponovat i sdělení formou příběhu. Musíme při tom myslet i na ekonomickou stránku a pokud se povede vybudovat silné komunikační kanály, měli bychom přemýšlet, jak z nich budeme těžit obchodně. Na těchto základech ke každé platformě uvádíme konkrétní doporučení pro vylepšení současného stavu. Tyto činnosti si můžou rozdělit pracovníci společnosti mezi sebou. Kromě video obsahu, zde navrhujeme společnosti spolupráci s externím odborníkem, který by byl najímaný na jednotlivé zakázky.

### **Webové stránky**

- Blog na stránkách pro lepší informovanost klientů,
- Informační články o destinacích a jejich atraktivitách,
- Vyprávění o konkrétních ubytovacích kapacitách,
- Místo pro články z destinací, prostor pro delegáty, rozhovory a videa,
- Prostor pro osobnosti z firmy, důležité sdělení nebo třeba jen fotky a videa.

### **Youtube**

- Získání nové externí posily do týmu v podobě člověka, který umí tvořit videa,
- Krátká videa z destinací při dovolené od klientů,
- Video upoutávky pro podporu prodeje, klip propagující každou nabízenou destinaci,
- Možnost sdílet videa na Facebook.

### **Facebook**

- Rozšíření týmu správců o člověka, který tvoří videa,
- Větší důraz na lidi a příběhy (spokojení klienti na dovolené, legrace, pohoda),
- Spojení konkrétních osobností se značkou (jen lidi, kterým pozornost nevadí),
- Jeden člověk dohlíží na počet a strukturu příspěvků,
- Koncept virtuální prohlídky destinace,
- Prostor pro prezentaci jednotlivých hotelů (např. video, v němž majitel zve osobně),
- Obchodní spolupráce s partnery – podrobněji v následující kapitole,

- Sledování nových trendů – např. letecké snímky, 3D modely památek a domluvit spolupráci s autory, aby se mohlo sdílet pro vlastní propagaci.

### **Instagram**

- současný koncept rozšířit o spolupráci s jinou firmou nebo influencerem,
- využití krátkých videí tzv. „instastories“.

### **Twitter**

- Vytvoření firemního účtu nebo osoby jednatele Petra Krause pro tzv. lobbying za zájmy cestovní kanceláře u politiků. (Veřejné mínění je pro politiky důležité, na Twitteru má aktivní účty většina z nich. Mezi uživateli Twitteru dokonce panuje názor, že marketingoví poradci jednotlivých politiků tvoří falešné účty, pomocí kterých pak ovlivňují názory ostatních. Pokud zde padnou úderné názory a argumenty podpořené ostatními uživateli, mohlo by to řešené věci pomoci).
- Konkrétní příklad – Ministryně na svém účtu vydá status o nevyhovující novele zákona. Kritickými podněty je pak možno na něj reagovat. Pro tento účel je Twitter lepší než Facebook, nemá totiž takové množství uživatelů, komentáře díky tomu nemusejí v takové míře zanikat pod dlouhými vlákny.

### **Mailing pro klienty**

- na zajímavý obsah upozornit i stávající kontakty v emailové databázi.

## **5.3 Peníze do firmy**

Iniciativa k 30. narozeninám společnosti má za cíl přinést do společnosti finanční hotovost. Kvůli pandemii koronaviru očekáváme obrovské poklesy tržeb. Nesmíme celou situaci vnímat pouze v měřítku cestovní kanceláře, ale uvědomit si dopady krize na obyčejné lidi ve svém regionu. U této iniciativy plánujeme spojení cestovní kanceláře a libovolné neziskové organizace z okolí Hranic.

### **5.3.1 Eshop**

- Vyrobení propagačních materiálů, které již BON TON používá (trička, klíčenky, frisbee atd.) s tematikou 30. narozenin společnosti a pomoci neziskové organizaci, které se bude přispívat.
- Prodej možný i ve vlastních pobočkách,

- Rozdělení zisku napůl na záchranu cestovní kanceláře a pomoci neziskové organizaci.

### 5.3.2 Prohlídka destinací

- Pomocí využití moderních technologií vytvořit prohlídky destinací – 3D panorama na mobilu, video natočené delegátem s komentářem – nízké náklady (nasdílí se volně).
- Myšlenka Ondřeje Novotného z organizace Oktagon (bojové sporty) s „třešničkou na dortu“, jak svou myšlenku pojmenoval v podcastu (2020), vychází z toho, že pokud člověk chce, aby lidé za něco platili, musí je zaujmout zajímavým obsahem zdarma.
- Pokud by měly virtuální prohlídky úspěch, mohly by se s delegáty vytvořit delší videa okolo 20 minut, která by prezentovala např. více oblíbených míst v destinaci, místní zvyky, kulturní rozdíly, tipy na dobré jídlo atd. Za tato bonusová videa už by zákazník zaplatil menší částku.

### 5.3.3 Dokument k 30. výročí firmy – fundraising

Nejvyšší a zároveň nejnáročnější stupeň tohoto konceptu představuje hodinový dokument k 30. výročí společnosti. Představoval by vyprávění o firmě, její historii, zážitcích z cest nebo historky z kanceláře. Zároveň by měl nepřímo představovat nabídku společnosti. Příběhy by dodali populární influenceři. Do prodávaných destinací by se například mohli vyslat „food blogeri“, kteří by zde vařili z místních surovin. Z Hranic pochází cestovatel Tomáš Vémola, který podnikl cestu z Thajska vozidlem zvaným tuk tuk zpátky do ČR. Cesta podobného dobrodruha by mohla vytvořit zajímavý obsah formou krátkých videí během cesty. Vznik dokumentu by se opět mohl spojit s neziskovou organizací. Stejně tak by jej mohly propagovat větší sportovní kluby nebo firmy, které mají velkou fanouškovskou základnu. Za jejich promo by pak mohly obdržet „promo vouchery“ na zájezd.

Peníze by se vybíraly formou tzv. crowdfundingu, kdy by lidé přispívali na tvorbu dokumentu a podle výše příspěvku by pak obdrželi odměnu. Např. 100 Kč = virtuální vstupenka, 200 Kč – virtuální vstupenka + čepice, až po větší odměny, jako by byly vouchery na zájezdy CK.

## 5.4 Obchodní spolupráce - nový model

Po překonání epidemie by se věci měly vrátit do původních kolejí jako před jejím vypuknutím. V našem novém obchodním modelu vycházíme z toho, že partneři si budou větších obchodních kontraktů více vážit. Jako bonus při každém podpisu důležitějšího kontraktu by měli majitelé ubytovacích zařízení poskytnout např. 2 pokoje v hlavní sezóně CK zcela zdarma pro její důležité partnery formou voucherů.

Tito partneři by pak mohli uvnitř i navenek své organizace za obdrženou dovolenou zdarma nebo za zvýhodněných podmínek BON TON podporovat. Zajímavá by pro takovou spolupráci byla společnost s velkým počtem zaměstnanců nebo s velkou fanouškovskou základnou na sociálních sítích. Mohly by se takto uzavřít spolupráce se sportovními kluby, středně velkými firmami nebo poukazy použít jako bonus pro významné dodavatele.



## 6 Závěr

Dopady koronavirové krize na cestovní ruch budou obrovské. Nejde jen o ztrátu z prodeje za období, kdy byly prodejny zájezdů od března uzavřeny, po jejich otevření bude poptávka po zájezdech téměř jistě minimální. Ohroženy jsou i hlavní zdroje příjmu většiny cestovních kanceláří - letní dovolené. Scénář vývoje podle dokumentu na záchranu cestovního ruchu počítá s redukcí 30 % pracovních míst v odvětví. I v případě, že se nakonec část zájezdů odjede, musíme brát na vědomí, že vysoké procento klientů na dovolenou nevyrazí kvůli obavám o své zdraví. Budou uvažovat tím způsobem, že raději, než aby si odněkud přivezli virus, nepojedou nikam. Pro méně radikální veřejnost by představovala alternativu nabídka dovolených po České republice. Při situaci, kdy jsou zdravotnická zařízení vyčerpaná probíhající epidemií, nemůžeme očekávat, že budou cestovat lidé, kteří mají jiné zdravotní problémy delšího rázu. Pro tuto skupinu osob může být v mnoha případech nepříjemnější nedostatek zdravotní péče než pro zdravého člověka nákaza virem.

Podnikání v cestovním ruchu, a zvláště provozování cestovní kanceláře není snadné. Dle našeho názoru po vlně krachů v 90. letech nemají dobrou pověst, značka se tak buduje mnohem hůře. Média tomuto obrazu nepomáhají, protože šíří více negativních než pozitivních zpráv. Veřejné mínění o cestovních kancelářích tak není dobré, navzdory tomu, že jejich služeb využívají čeští klienti hojně. Tradiční cestovní kanceláře a jedničky na svých trzích v minulosti jako Thomas Cook a Čedok se dostaly do problémů, protože přišla konkurence. Ta dokázala uchopit změny v prostředí a moderní trendy, aby z nich těžila a následně tyto společnosti porazila. Legislativa přináší cestovním kancelářím překážky, například se jedná o nově vytvořený Garanční fond, kde musí každá CK přispívat kvůli ochraně spotřebitele. Všechny cestovní kanceláře mají ze zákona povinnost zájezdy pojistit. Garanční fond je vytvořený pro případ, že by se některá z kanceláří „podpojistila“. Proto bychom doporučili, aby ministerstvo za účelem ochrany spotřebitele raději bojovalo aktivněji proti společnostem, které dle informací z AČCKA stále existují a pořádají nepojištěné zájezdy. Vždyť právě zde není spotřebitel chráněný vůbec. Firma, která dodržuje zákony tedy musí platit „riziko krachu svého konkurenta“ a zároveň má horší výchozí pozici než subjekty, které pořádají zájezdy „na černo“, a mají tak konkurenční výhodu nad poctivým subjektem v podobě nižších nákladů.

Odvětví cestovních kanceláří se před vypuknutím epidemie těšilo velké oblibě. Přežilo nástup společností Booking.com nebo Airbnb, které se zabývají prodejem

samostatných služeb. Zákazníci s cestovní kanceláři k moři stále jezdí rádi a jezdit rádi budou, pokud to pro ně bude cenově výhodnější, než kdyby si služby objednali individuálně. Druhým rozhodujícím faktorem je pak pohodlí. Nemusí se o nic starat a v neznámé destinaci mohou využít služeb delegáta. Při zakoupení samostatných služeb jejich nákup není pojištěný proti krachu společnosti, která jim služby poskytuje.

Na závěr lze cestovní kanceláři BON TON doporučit snížení nákladů a přeorientování se na jiný produkt takovým způsobem, aby přetrvával důraz na spokojeného zákazníka. Situace celosvětové epidemie, která nastala, dosud nemá v novodobé historii naší země obdoby, to podtrhává její závažnost. Důležité bude, jakou formu pomoci poskytne Evropská unie a Vláda ČR. Ekonomické ztráty budou obrovské a nová podoba odvětví přinese značné změny. Snažili jsme se na ně reagovat a navrhli jsme 4 strategie, které jsme předali vedení společnosti. Pokud si z nich něco budou chtít vzít, mohou námi navržené doporučení zahrnout do praxe. Cílem této práce není radit zkušenějším odborníkům, jak svou práci mají dělat, ale nabídnout jim naše nápady a koncepty pro určení možného budoucího směru některých činností organizace. Doufáme, že epidemie brzo opadne a že společně s lidmi se opět uzdraví také ekonomika. Odvětví cestovního ruchu se postaví na nohy v tu chvíli, kdy pomine strach, omezí se všechny bariéry v podobě uzavřených hranic a lidé se budou moci vrátit ke svobodnému cestování, které pro ně znamená velké bohatství.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HENRY, Anthony. Understanding strategic management. 2nd ed. New York: Oxford University Press, c2011. ISBN 0199581614.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JENKINS, Wyn a David WILLIAMSON. Strategic management and business analysis. Second Edition. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1138817654.

JONG, Wouter. CRISIS LEADERSHIP BY MAYORS AN EMPIRICAL MULTIMETHOD STUDY. Tilburg University, 2019. ISBN 978-94-6323-881-6.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. Strategický management. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. Krizový management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.

PALATKOVÁ, Monika. Management cestovních kanceláří a agentur. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PORTER, Michael, Joan MAGRETTA a Mark. R. KRAMER. Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items). Harvard Business Review Press, 2014. ISBN 978-1-62527-794-7.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

COX, Raymond. Strategic management [online]. University of Akron, 2019. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/334348347\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/334348347_Strategic_Management)

ILIĆ, Biljana. SUSTAINABLE BUSINESS IN MODERN TECHNOLOGIES - CONTRIBUTION TO MODERN ECONOMY [online]. Prilep, North Macedonia, 2019. ISBN 978-9989-695-65-0. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/337732302\\_SUSTAINABLE\\_BUSINESS\\_IN\\_MODERN\\_TECHNOLOGIES\\_-\\_CONTRIBUTION\\_TO\\_MODERN\\_ECONOMY](https://www.researchgate.net/publication/337732302_SUSTAINABLE_BUSINESS_IN_MODERN_TECHNOLOGIES_-_CONTRIBUTION_TO_MODERN_ECONOMY)

JANEČEK, Petr a Lenka ČECHUROVÁ. GENERACE Y A VYUŽÍVÁNÍ MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ V CESTOVNÍM RUCHU: prosinec 2014, Masarykova konference Hradec Králové [online]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/280830840\\_GENERACE\\_Y\\_A\\_VYUZIVANI\\_MODERNICH\\_TECHNOLOGII\\_V\\_CESTOVNIM\\_RUCHUGENERATION\\_Y\\_AND\\_USE\\_OF\\_MODERN\\_TECHNOLOGIES\\_IN\\_TOURISM](https://www.researchgate.net/publication/280830840_GENERACE_Y_A_VYUZIVANI_MODERNICH_TECHNOLOGII_V_CESTOVNIM_RUCHUGENERATION_Y_AND_USE_OF_MODERN_TECHNOLOGIES_IN_TOURISM)

PAVLOVIČ, Nebojsa a Miloš S. KRSTIČ. The Impact Of Information Technology On The Tourism Development: Conference: MEFkon 2019: INNOVATION AS AN INITIATOR OF THE DEVELOPMENT “INNOVATIONS – DEVELOPMENT PROSPECTS” At: Belgrade [online]. Serbia: University Business Academy in Novi Sad Faculty of Applied Management [cit. 2020-04-15]. ISBN 978-86-84531-43-0. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/338712539\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_INFORMATION\\_TECHNOLOGY\\_ON\\_THE\\_TOURISM\\_DEVELOPMENT](https://www.researchgate.net/publication/338712539_THE_IMPACT_OF_INFORMATION_TECHNOLOGY_ON_THE_TOURISM_DEVELOPMENT)

The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios [online]. MCKIBBIN, Warwick a Roshen FERNANDO. March 2020 [cit. 2020-04-02]. ISSN 2206-0332. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/339658337\\_The\\_Global\\_Macroeconomic\\_Impacts\\_of\\_COVID-19\\_Seven\\_Scenarios](https://www.researchgate.net/publication/339658337_The_Global_Macroeconomic_Impacts_of_COVID-19_Seven_Scenarios)

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

MAREK, David. Ekonomické dopady COVID-19: Těžká, ale zvládnutelná zkouška. Deloitte.cz [online]. 2020. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ceska-ekonomika-v-karantene-dopady-covid-19.html>

HODKOVÁ, Zuzana. Motor české ekonomiky se zadrhne – Škoda Auto a další zastavují výrobu. Seznam zprávy [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/motor-ceske-ekonomiky-se-zastavi-skoda-auto-na-tydny-zastavuje-vyrobu-93625>

BASELOVÁ, Anita. Kde se kvůli koronaviru začne propouštět jako první. Seznam zprávy [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ktere-obory-koronavirus-postihne-nejvic-93213>

CAFOUREK, Tomáš. Cestovky přežijí Airbnb i internet, říká šéf CK Fischer Jelínek [online]. Idnes.cz, 2019. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/cestovni-kancelare-prodej-zajezdu-konjunktura-kamenne-pobocky-trzby.A190104\\_144721\\_eko-doprava\\_cfr](https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/cestovni-kancelare-prodej-zajezdu-konjunktura-kamenne-pobocky-trzby.A190104_144721_eko-doprava_cfr)

PLEVA, Martin. Kašpárek, Pohlreich a spol. píše vládě: Restaurace a kavárny jsou v ohrožení. Denik.cz [online]. 2020. Dostupné z: [https://www.denik.cz/podnikani/koronavirus-restaurace-kasperek-pohlreich-20200322.html?utm\\_source=www.seznam.cz&utm\\_medium=sekce-z-internetu](https://www.denik.cz/podnikani/koronavirus-restaurace-kasperek-pohlreich-20200322.html?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu)

Petr Kraus: Když vás práce baví, jen tak něco vás neotraví... [online]. TTG, Lenka Neužilová, 2018. Dostupné také z: <https://www.ttg.cz/petr-kraus-kdyz-vas-prace-bavi-jen-tak-neco-vas-neotravi/>

DUFFEK, Jan. BLOČEK: #NOVYSTART2020 [online]. Dostupné také z: [https://www.cestovnisystem.cz/aktuality/461:blocek-novystart2020.html?fbclid=IwAR2k7ayTIQl\\_a2\\_xnlnTy5O0Rst28XEgJqE5JR4YoRNOXvXMBs5SVpQeUjA](https://www.cestovnisystem.cz/aktuality/461:blocek-novystart2020.html?fbclid=IwAR2k7ayTIQl_a2_xnlnTy5O0Rst28XEgJqE5JR4YoRNOXvXMBs5SVpQeUjA)

SŮRA, Jan. Prodejci zájezdů skrývají cestovní kanceláře, bojí se konkurence. Idnes.cz [online]. 2016. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prodejci-zajezdu-skrývají-cestovní-kanceláře.A160412\\_112723\\_ekonomika\\_chrs](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prodejci-zajezdu-skrývají-cestovní-kanceláře.A160412_112723_ekonomika_chrs)

MAREK, Lukáš. K moři s „covid pasem“. Jihoevropské státy chtějí oživit turismus. ČT24 [online]. 2017. Dostupné z: [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/k-mori-s-covid-pasem-jihoevropske-staty-chteji-ozivit-turismus-102895#utm\\_content=ribbonnews&utm\\_term=cestov%C3%A1n%C3%AD&utm\\_medium=hint&utm\\_source=search.seznam.cz](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/k-mori-s-covid-pasem-jihoevropske-staty-chteji-ozivit-turismus-102895#utm_content=ribbonnews&utm_term=cestov%C3%A1n%C3%AD&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz)

Vláda České republiky: Vyhlášení nouzového stavu [online]. Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseeni-nouzoveho-stavu-180234/>

Cestovní kancelář Aeolus: Oznámení o insolvenční řízení [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.aeolus.cz/oznameni-o-probihajicim-insolvencnim-rizeni>

Cestovní kancelář China Tours: O nás [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.chinatours.cz/o-nas/o-nas/>

Cestovní kancelář Atis: Ocenění a vize [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.atis.cz/informace/oceneni-a-vize/>

The Queen's Coronavirus broadcast: 'We will meet again' - BBC: Video YOUTUBE [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.youtube.com/watch?v=2klmuggOEIE>

Zeman - projev 19.03.2020, Koronavir: Video YOUTUBE [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.youtube.com/watch?v=mIsSij2jMd8>

Projev slovenské prezidentky Zuzany Čaputové: Video YOUTUBE [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.youtube.com/watch?v=BhoTg31Olq8>

Cestovní kancelář České kormidlo: FACEBOOK stránka [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.facebook.com/ceskekormidlo/>

Asociace: Počet cestovních kanceláří v ČR klesl na 881: Odborný portál pro cestovní ruch [online]. Icot.cz, 2020. Dostupné také z: <https://www.icot.cz/asociace-pocet-cestovnich-kancelari-v-cr-klesl-na-881/>

Analýza SWOT - jak ji vytvořit?: [online]. Masarykova Univerzita Katedra geografie, 2020. Dostupné také z: <https://slideplayer.cz/slide/13372548/>

Ekonomická a politická situace. Ee Europa [online]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs)

Garanční fond cestovních kanceláří [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2020. Dostupné také z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/garancni-fond-cestovnich-kancelari>

AČCKA jednala s MPO ve věci problematiky neoprávněného podnikání. AČCKA [online]. Dostupné z: <https://www.accka.cz/stranky/o-nas/novinky-z-deni-accka/accka-jednala-s-mpo-ve-veci-problematiky-neopravneneho-podnikani-v-cestovnim-ruchu-2443>

Penzion Lukáš [online]. 2020. Dostupné také z: [http://www.pensionlukas.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=8](http://www.pensionlukas.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=8)

Penzion Lukáš Facebook [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.facebook.com/Penzion-Luk%C3%A1%C5%A1-371821596508256/>

Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. Český statistický úřad. Dostupné také z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Cestovní kanceláře spolupráce [online]. 2020. Dostupné také z: <https://www.invia.cz/cestovni-kancelare/>

ZÁCHRANNÝ PLÁN CESTOVNÍHO RUCHU ČR COVID 2020: FÓRUM CESTOVNÍHO RUCHU ČR, SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU, ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ, ČR SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČR [online]. Dostupné také z: <https://www.ttg.cz/wp-content/uploads/Z%C3%A1chrann%C3%BD-pl%C3%A1n-cestovn%C3%ADho-ruchu-COVID-2020-v.0.3.pdf>

O společnosti [online]. BON TON. Dostupné také z: <https://www.bontonk.cz/o-spolecnosti>

Jak založit cestovní kancelář [online]. Dostupné také z: <https://mepodnikani.cz/start-podnikani/jak-zalozit-cestovni-kancelar/>

Press klub: Jan Papež: Pokud nebudete dovolenou realizovat, můžete si ji odložit [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.frekvence1.cz/audio-video?porad=press-klub&clanek=jan-papez-pokud-nebudete-dovolenou-realizovat-muzete-si-ji-odlozit-nebo-ziskat-od-cestovni-kancelare-voucher-v-hodnote-dovolene>

Konkurenční boj cestovek přitvrzuje. Spolupráci s Invia.cz ukončil také Exim tours. ČT24 [online]. 2017. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2158131-konkurencni-boj-cestovek-pritvrzuje-spolupraci-s-inviacz-ukoncil-take-exim-tours>

Fotbal a hokej jsou velká tragédie. Nedal bych do nich ani korunu, říká Ondřej

Novotný: INSIDER PODCAST [online]. Dostupné také z: <https://www.info.cz/podcasty/insider/fotbal-a-hokej-jsou-velka-tragedie-nedal-bych-do-nich-ani-korunu-rika-ondrej-novotny-44854.html>

Katalog cestovní kanceláře A-Z TOUR 2020 [online]. Dostupné také z: <https://www.ckaztour.cz/files/catalogue/catalogue-1572340987.pdf>

Katalog cestovní kanceláře BON TON 2020 [online]. Dostupné také z: Tištěná verze

## **Výkazy a listiny**

Obchodní rejstřík, listiny BON TON [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=222220>

Obchodní rejstřík, listiny České kormidlo [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=610797>

Obchodní rejstřík, listiny Čedok [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=419230>

Obchodní rejstřík, listiny Invia [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=54427>

Obchodní rejstřík, listiny Valaška [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=211533>

Obchodní rejstřík, listiny Vsacan tour [online]. 2020. Dostupné také z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=215054>



## Seznam zkratek

A. S. AKCIOVÁ SPOLEČNOST  
ACKČR ASOCIACE CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ ČESKÉ REPUBLIKY  
AČCKA ASOCIACE ČESKÝCH CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ A AGENTUR  
B2B BUSINESS TO BUSINESS  
B2C BUSINESS TO CUSTOMER  
B2G BUSINESS TO GOVERNMENT  
CA CESTOVNÍ AGENTURA  
CK CESTOVNÍ KANCELÁŘ  
ČPK ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL  
DPH DAŇ Z PŘIDANÉ HODNOTY  
EVA ECONOMIC VALUE ADDED  
FO FYZICKÁ OSOBA  
HDP HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT  
IT INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE  
FO FYZICKÁ OSOBA  
KB/S KILOBAJT ZA SEKUNDU  
MMR MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ  
ROA RENTABILITA AKTIV  
ROE RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU  
ROS RENTABILITA TRŽEB  
ROH REVOLUČNÍ ODBOROVÉ HNUTÍ  
S. R. O. SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM  
WHO SVĚTOVÁ ZDRAVOTNICKÁ ORGANIZACE  
WI-FI WIRELESS FIDELITY (BEZDRÁTOVÉ PŘIPOJENÍ)

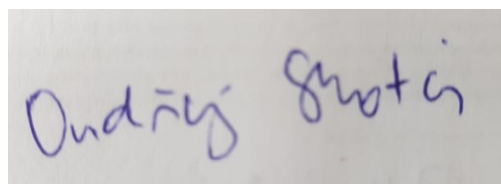
## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 2-1 Proces strategického řízení .....	10
Obrázek 2-2 Okolí podniku .....	13
Obrázek 2-3 Porterův model konkurenčních sil .....	15
Obrázek 2-4 Swot analýza .....	19
Graf 4-1 Vertikální analýza aktiv .....	45
Graf 4-2 Vertikální analýza pasiv .....	46
Graf 4-3 Náklady .....	46
Graf 4-4 Výnosy .....	47
Graf 4-5 Aktiva .....	47
Graf 4-6 Pasiva .....	48
Graf 4-7 Výkaz zisků a ztrát .....	48
Graf 4-8 Rentabilita tržeb v odvětví .....	50
Tabulka 4-1 Celková aktiva v tis. Kč .....	49
Tabulka 4-2 Hospodářský výsledek v tis. Kč. ....	49
Tabulka 4-3 SWOT analýza .....	51
Tabulka 4-4 Vyhodnocení SWOT analýzy .....	53

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Hranicích dne 30.4.2020



.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovor s vedoucí cestovní kanceláře

Příloha 2 - Ukázka produktu

Příloha 3 - Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

Příloha 4 - Vertikální analýza

Příloha 5 - Horizontální analýza

Příloha 6 - Srovnání s konkurencí

## Příloha 1- Rozhovor s vedoucí cestovní kanceláře

**Rozhovor s vedoucí prodejního oddělení cestovní kanceláře BON TON, paní Marcelou Ptáčkovou o změnách v odvětví turismu za posledních 20 let.**

*Dobrý den, kdy jste v cestovní kanceláři začínala? Pamatujete si na vše z té doby?*

Ano, na to se přece nedá zapomenout. Začínala jsem v roce 1999, kdy jsem nastoupila do pracovního poměru v BON TONU v Hranicích.

*Popíšete nám prosím, jak to tehdy ve firmě fungovalo?*

Byly jsme tehdy dvě zaměstnankyně a majitelka. Společnost měla jeden vlastní autobus, možná dva. To už nevím přesně. Pořádali jsme v té době autobusové zájezdy do Řecka, Španělska a Itálie. Pamatuji si, jak jsem posílala první papírový rooming list do řeckých letovisek Neos Marmaras a Pefkichori. Předtím jsme měly obrovskou papírovou plachtu s jednotlivými dny jako v kalendáři, na které jsme psaly rezervace. Obyčejnou tužkou byla nepotvrzená rezervace, propiskou pak závazná objednávka. Dovedete si asi představit, jak to vypadalo, když si klient něco rozmyslel. Od té doby nebereme úplně vážně, když někdo řekne, že na sto procent pojede a svoje tvrzení pak nepodloží smlouvou a finanční zálohou.

*Na webových stránkách jsme objevili informaci také o zájezdech do Francie.*

Ano, ty jsme také pořádali. To byly poznávací zájezdy. S kolektivy jezdila sama majitelka, která měla příjemné vystupování a pozitivní vliv na klienty. K oblibě v cestování se dostala přes manžela, protože právě on měl kontakty na skupiny pracovníků a podílel se také na nápadu založit cestovku. Postupem času probádali Francii natolik, že v dalších letech pak už cestovali dál a volili zajímavé destinace.

*Můžete nám prosím srovnat firmu s její dnešní podobou?*

Určitě byla v začátcích daleko menší. Byly jsme dvě prodejkyne a dělaly jsme jak smlouvy s klienty, tak odbavení, pokyny. Letecké zájezdy jsme nějakou dobu ještě v nabídce neměly. Tři až čtyři roky po mně přišel do firmy současný jednatel inženýr Petr Kraus. Začínal jako delegát v Itálii. Někdy v té době jsme do nabídky zařadili také letecké zájezdy, protože už se nám na ně množily poptávky. K naší práci bych ještě chtěla doplnit, že jsme v létě často s Petrem zastupovali delegáty ve Španělsku nebo v Řecku.

*Podle čeho jste tam byli přidělováni? Jak jste se pak zastoupili v hlavní sezóně na prodejně?*

Dám příklad, nasmlouvaný delegát potřeboval někde odjet nebo končil o 14 dní dříve. Petr uměl řeč a já jsem se nebála vycestovat. V té době ještě existovaly odbavovací stánky cestovních kanceláří na letišti v Brně nebo Ostravě. Se služebním autem jsme často vozili klienty na letiště do Ostravy třeba ještě z Havířova. Letenky se vypisovaly ručně, chystávala jsem to den předem a jestli někde byla chyba, musela se udělat znovu celá letenka přímo na místě. Když nebylo zbylí, někdy nám s odbavením pomáhal i svozový řidič.

*Takže jste neměla přesně specializovanou práci...*

Tehdy byl prostě pomyslný balík práce, která se musela udělat, a všichni dělali, co mohli. Celý den se pracovalo a nikdo si nestěžoval. Přijeli jsme domů třeba v deset večer a ráno jsme začínali znovu. Technika ještě tolik rozšířená nebyla, každý neměl ani svůj počítač. Specializované pozice později zavedl Petr, až se firma rozšiřovala.

*Kdy se tedy firma začíná měnit? Napadá Vás pomyslný zlomový bod?*

Osobně se přikláním k tomu, že to bylo v té době, kdy už nestačilo jednoduché účetnictví, přibývala administrativa, firma se zvětšovala a s ní logicky rostla i elektronická databáze klientů a pracovní pozice se musely více specializovat. Časově bych to zařadila někdy kolem roku 2010.

*V čem je tedy největší rozdíl?*

Dříve jsme myslím dělali vše tak nějak jednoduše a „na koleni“, sice toho nebylo tolik, ale i dnešní technika a seznamy stále vyžadují stejně důkladné kontroly stejně jako dříve. Máme program, který nám poskytne potřebné výstupy, které můžeme hned partnerům poslat. Něco bylo lepší tehdy, jiné věci zase dnes. Nedá se tedy vyloženě říct, jestli byl jeden systém lepší než druhý. Pracovní kolektiv byl lepší v minulosti. Tým měl k sobě blíž.

*Proč dřívější kolektiv hodnotíte lépe? Přisuzujete to tehdejší době?*

Ani ne. Naše práce je hlavně o jednotlivých lidech a jejich přístupu a nadšení k tomu, jak se starají o naše klienty. Kolegům by neměl chybět cestovatelský duch a znalost produktu, takové to pozadí věci. Například jak probíhá cesta autobusem od začátku do konce zájezdu, jak se ubytovává, jak se stravuje, jak se řeší reklamace, jednotlivé výměny celých turnusů atd. Pak je daleko lepší náhled na potřeby a přání klienta.

*Co máte nyní na své práci ráda?*

Lidi v kanceláři, baví mě jednání s nimi. Nejde o to jen obsloužit klienta, ale jde o navázání osobního kontaktu. Snažím se je vyslechnout a poté nasměrovat, připravím jim dle svého názoru rychlé tipy s aktuální nabídkou a po jejich rozhodnutí uzavíráme závazné Smlouvy o zájezdu. Snažím se je požádat, aby za mnou přišli znovu s informací, jak se jim na dovolené líbilo. Jsem v kontaktu s kolegyněmi z jiných cestovních kanceláří a agentur a vím, že dokáží perfektně pracovat s lidmi. Zkušenosti si pak jedna druhé předáváme. Obrácená strana našeho byznysu znamená, že musíme odhadnout i čas, aby nás klienti příliš nezdržovali od další práce. Za dobu, co prodávám zájezdy, už u nás bylo opravdu velké množství zákazníků, změnila se generace, dnes už obsluhují děti těch původních. Jsem ráda, že pracuji v příjemném prostředí naší prodejny, která byla 5-6 let zpátky skvěle přizpůsobená pro pohodlí klientů. To mi hodně zpříjemnilo práci.

## Příloha 2 - Ukázka produktu

# Slovensko - Vysoké Tatry - Štrbské Pleso





Osobní



Restorace



Rodina



Barén



Hotel Toliar

### Hotel TOLIAR \*\*\*

**Poloha:** hotel se nachází v překrásném prostředí Vysokých Tatier, přímo v srdci turistického střediska Štrbské Pleso. Hotel je vhodný pro individuální či rodinnou rekreaci, školní pobyty, firemní setkání, wellness a lyžařské pobyty. Vynikající poloha a dopravní spojení ke všem navýhledávanějším atrakcím v oblasti.

**Ubytování:** je zajištěno ve 2 lůžkových pokojích s možností přistýlky, v rodinných pokojích pro 4-6 osob (sestavujících ze dvou ložnic, v každé jsou 2 pevná lůžka, možnost ještě doplnit o přistýlku) a ve studiích pro 2 dospělé a dvě děti nebo 4 dospělé a až dvě děti s vlastní kuchyňkou. Všechny pokoje a studia mají vlastní sociální zařízení (SWC), TV-SAT a telefon. Pobyť je možný také s domácím mazlíčkem (menší pes nebo kočka).

**Vybavení:** recepcie, hotelová restaurace, kavárna, Wi-Fi připojení je k dispozici ve veřejných prostorách hotelu bezplatně. Parkování pro



restaurace hotelu Toliar



Interiér pokoje

hotelové hosty je bezplatně ve společné patrové hotelové garáži přímo za hotelem. V zimním období jezdí hotelový skibus ve směru do lyžařského střediska v době od 8.00 do 11.00 hod. K dispozici je také wellness centrum „Vitalní svět“ s plaveckým bazénem (se slanou vodou), dětským bazénem, finskou a kanadskou saunou, parní inhalací saunou, solnou parní koupelí a masážní vanou (vstupné 10,- Euro/os./3 hodiny). Možnost objednání různých druhů masáží.



**PROGRAM**



bazén s mořskou vodou



Štrbské pleso

**ŠTRBSKÉ PLESO - hotel TOLIAR \*\*\***

ceny ubytování za osobu za noc se snídaní

v období (pobyt min. 2 noci)	základní cena se snídaní	příplatek večeře
01.10. - 22.12.	940,-	300,-
23.12. - 26.12.		
- Vánoce (min. 3 noci)	1.550,-	300,-
27.12. - 06.01.		
- Silvestr (min. 5 nocí)	1.890,-	300,-
06.01. - 07.03.	1.390,-	300,-
08.03. - 08.04.	1.190,-	300,-
09.04. - 12.04.		
- Velikonoce (min. 3 noci)	1.590,-	300,-
13.04. - 13.06.	960,-	300,-
14.06. - 06.09.	1.390,-	300,-
06.09. - 24.10.	1.190,-	300,-
25.10. - 22.12.	960,-	300,-

Dětské ceny\*:

dítě do 6 let na přistýlce	dítě 6-12 let na přistýlce	platba dospělá	zdarma
150,-	150,-	150,-	150,-

\* minimální obsazenost standardního pokoje = 2 osoby, rodinný pokoj = 4 osoby, 4 přistýlky osob.

**CENÍKY**

**Příplatky:** jednolůžkový pokoj + 590,- Kč/noc, pobyt s domácím mazlíčkem (pes, kočka) + 18,- Euro/noc - platí se na místě hotově, doplatek za Štrbovešmi večeři + 1.090,- Kč/dospělá a 640,- Kč/dítě do 12-ti let, doplatek za Silvestrovskou večeři a příplatek + 2.290,- Kč/dospělá a 1.290,- Kč/dítě do 12-ti let, Vitalní svět 10,- Euro/os./3 hodiny

**Cena zahrnuje:** ubytování za osobu a jednu noc se snídaněmi (polopenze) - viz tabulka. **Cena nezahrnuje:** dopravu, pobytová taxa 1,- Euro/osoba/noc, komplexní pojištění včetně léčebných výloh a stomu 40,- Kč/os./den



## Příloha 3 - Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

ROZVAHA V TIS KČ							
AKTIVA	2016	2017	2018	PASIVA	2016	2017	2018
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	3404	3101	359	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	4731	6938	868
Dlouhodobý nehmotný majetek	75	0	0	Základní kapitál	100	100	100
Dlouhodobý hmotný majetek	3329	3101	359	Ážio a kapitálové fondy	418	418	111
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	Výsledek hospodaření běžného ob.	349	374	657
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	10450	11351	5809	Výsledek hospodaření minulých let	3864	6046	0
Zásoby	0	0	0	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	10534	9895	10007
Pohledávky	2148	4450	4128	Rezervy	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	8302	6901	1681	Závazky	10534	9895	10007
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	1546	2393	4785	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	135	12	78
<b>AKTIVA CELKEM</b>	15400	16845	10953	<b>PASIVA CELKEM</b>	15400	16845	10953
Pozn. V roce 2016 rozhodnuto o výplatě na zisku 2353 Tis Kč.							

<b>Výkaz zisků a ztrát</b>	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	67761	68333	70856
Výkonová spotřeba	62506	62589	65289
Osobní náklady	4500	5055	5270
Úpravy hodnot v provozní oblasti	476	303	16
Ostatní provozní výnosy	827	824	1355
Ostatní provozní náklady	582	629	747
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>524</b>	<b>581</b>	<b>889</b>
Ostatní finanční výnosy	21	18	0
Ostatní finanční náklady	94	92	56
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-73</b>	<b>-74</b>	<b>-56</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>451</b>	<b>507</b>	<b>833</b>
Daň z příjmů	102	133	176
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>349</b>	<b>374</b>	<b>657</b>

## Příloha 4 - Vertikální analýza

Vertikální analýza - ROZVAHA V TIS Kč							
AKTIVA	2016	2017	2018	PASIVA	2016	2017	2018
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>22,10%</b>	<b>18,41%</b>	<b>3,28%</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>30,72%</b>	<b>41,19%</b>	<b>7,92%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,49%	0,00%	0,00%	Základní kapitál	0,65%	0,59%	0,91%
Dlouhodobý hmotný majetek	21,62%	18,41%	3,28%	Ážio a kapitálové fondy	2,71%	2,48%	1,01%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	Výsledek hospodaření běžného ob.	2,27%	2,22%	6,00%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>67,86%</b>	<b>67,38%</b>	<b>53,04%</b>	Výsledek hospodaření minulých let	25,09%	35,89%	0,00%
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>68,40%</b>	<b>58,74%</b>	<b>91,36%</b>
Pohledávky	13,95%	26,42%	37,69%	Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	53,91%	40,97%	15,35%	Závazky	68,40%	58,74%	91,36%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>10,04%</b>	<b>14,21%</b>	<b>43,69%</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,88%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,71%</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Vertikální analýza - Výkaz zisků a ztrát	2016	2017	2018
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,76%	98,78%	98,12%
Ostatní provozní výnosy	1,21%	1,19%	1,88%
Ostatní finanční výnosy	0,03%	0,03%	0,00%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Výkonová spotřeba	91,71%	91,15%	91,47%
Osobní náklady	6,60%	7,36%	7,38%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,70%	0,44%	0,02%
Ostatní provozní náklady	0,85%	0,92%	1,05%
Ostatní finanční náklady	0,14%	0,13%	0,08%

## Příloha 5 - Horizontální analýza

Horizontální analýza - ROZVAHA V TIS KČ											
AKTIVA	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	PASIVA	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3404	3101	359	-8,90%	-88,42%	VLASTNÍ KAPITÁL	4731	6938	868	46,65%	-87,49%
Dlouhodobý nehmotný majetek	75	0	0	-100,00%	0,00%	Základní kapitál	100	100	100	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	3329	3101	359	-6,85%	-88,42%	Ážio a kapitálové fondy	418	418	111	0,00%	-73,44%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0,00%	0,00%	Výsledek hospodaření běžného ob.	349	374	657	7,16%	75,67%
OBĚŽNÁ AKTIVA	10450	11351	5809	8,62%	-48,82%	Výsledek hospodaření minulých let	3864	6046	0	56,47%	-100,00%
Zásoby	0	0	0	0,00%	0,00%	CIZÍ ZDROJE	10534	9895	10007	-6,07%	1,13%
Pohledávky	2148	4450	4128	107,17%	-7,24%	Rezervy	0	0	0	0,00%	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	8302	6901	1681	-16,88%	-75,64%	Závazky	10534	9895	10007	-6,07%	1,13%
Časové rozlišení aktiv	1546	2393	4785	54,79%	99,96%	Časové rozlišení pasiv	135	12	78	-91,11%	550,00%
AKTIVA CELKEM	15400	16845	10953	9,38%	-34,98%	PASIVA CELKEM	15400	16845	10953	9,38%	-34,98%

Výkaz zisků a ztrát Tis Kč.	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	67761	68333	70856	0,84%	3,69%
Výkonová spotřeba	62506	62589	65289	0,13%	4,31%
Osobní náklady	4500	5055	5270	12,33%	4,25%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	476	303	16	-36,34%	-94,72%
Ostatní provozní výnosy	827	824	1355	-0,36%	64,44%
Ostatní provozní náklady	582	629	747	8,08%	18,76%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>524</b>	<b>581</b>	<b>889</b>	<b>10,88%</b>	<b>53,01%</b>
Ostatní finanční výnosy	21	18	0	-14,29%	-100,00%
Ostatní finanční náklady	94	92	56	-2,13%	-39,13%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-73</b>	<b>-74</b>	<b>-56</b>	<b>1,37%</b>	<b>-24,32%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>451</b>	<b>507</b>	<b>833</b>	<b>12,42%</b>	<b>64,30%</b>
Daň z příjmů	102	133	176	30,39%	32,33%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>349</b>	<b>374</b>	<b>657</b>	<b>7,16%</b>	<b>75,67%</b>

## Příloha 6 - Srovnání s konkurencí

Celková aktiva v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018
BON TON	26669	15400	16845	10953
INVIA	803945	904603	1072701	1167232
ČEDOK	379536	337509	334495	385444
VALAŠKA	40779	54327	62285	neznámé
VSACAN	8812	7724	9790	14568
ČESKÉ KORMIDLO	89455	117115	67605	91702
AZ TOUR	643	1360	1551	2058

Vlastní kapitál	2015	2016	2017	2018
BON TON	5904	4866	6950	946
INVIA	146219	274378	393997	461138
ČEDOK	78213	62131	65195	66433
VALAŠKA	31911	34739	37643	neznámé
VSACAN	1492	2556	1663	2209
ČESKÉ KORMIDLO	16098	48548	41798	54229
AZ TOUR	311	429	737	647

Cizí zdroje	2015	2016	2017	2018
BON TON	20765	10534	9895	10007
INVIA	657726	630225	678704	706094
ČEDOK	301323	275378	269300	319011
VALAŠKA	8868	19588	24642	neznámé
VSACAN	7320	5168	8127	12311
ČESKÉ KORMIDLO	73357	68567	25807	37473
AZ TOUR	332	931	814	1402

Tržby v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018
BON TON	85580	67761	68333	70856
INVIA	778472	520196	680946	826136
ČEDOK	1763966	1763966	2088530	2551636
VALAŠKA	69067	65955	75002	neznámé
VSACAN	35299	34420	neznámé	neznámé
ČESKÉ KORMIDLO	139653	153218	194343	271409
AZ TOUR	1606	1746	2555	neznámé

Hospodářský výsledek v tis. Kč.	2015	2016	2017	2018
BON TON	1729	349	374	657
INVIA	86322	80101	121562	121281
ČEDOK	-194805	-22751	3084	1247
VALAŠKA	5838	2961	2873	neznámé
VSACAN	2915	1064	1553	546
ČESKÉ KORMIDLO	2084	-4651	98	2806
AZ TOUR	132	181	308	neznámé